

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKS- UND  
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 176

**BIBLIOTHEK ALS MARKE**

**CHANCEN UND PROBLEMFELDER DES  
IDENTITÄTSORIENTIERTEN MARKENMANAGEMENTS**

VON  
ELKE BERNSEE



**BIBLIOTHEK ALS MARKE**

**CHANCEN UND PROBLEMFELDER DES  
IDENTITÄTSORIENTIERTEN MARKENMANAGEMENTS**

**VON  
ELKE BERNSEE**

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 176

**Bernsee, Elke**

Bibliothek als Marke : Chancen und Problemfelder des identitätsorientierten Markenmanagements / von Elke Bernsee. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2006. - 87 S. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 176)

ISSN 14 38-76 62

**Abstract:**

Ziel der Arbeit ist es, auf der Grundlage einer funktionsorientierten Definition des Bibliotheksbegriffs das Konzept des identitätsorientierten Markenmanagements auf Bibliotheken zu übertragen und die Chancen, aber auch die Problemfelder herauszuarbeiten, die sich bei der Implementierung des Markenansatzes ergeben können. Anhand von Beispielen werden mögliche Markenstrategien dargestellt. Mit Focus auf dem deutschen Bibliothekswesen wird dabei die marktorientierte Sichtweise (Outside-In-Perspektive) mit der bibliothekarischen Innensicht (Inside-Out-Perspektive) verknüpft.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science), eingereicht im Mai 2005 an der Humboldt-Universität zu Berlin. Die Arbeit wurde in einigen Bereichen aktualisiert und ergänzt. Die Online-Fassung der Arbeit liegt unter: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h176/>

## Inhaltsverzeichnis

<b>Verzeichnis der Grafiken, Tabellen und Abbildungen</b>	<b>7</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>8</b>
<b>1 Einleitung: Problemlage, Zielsetzung und Vorgehensweise</b>	<b>9</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen</b>	<b>12</b>
2.1 Bibliotheksfunktionen im Kontext des gesellschaftlichen und technologischen Wandels	12
2.1.1 Funktionsorientierte Definition des Bibliotheksbegriffs	12
2.1.2 Bibliothekarische Meta-Funktionen im Kontext sich ändernder Rahmenbedingungen	13
2.2 Identitätsorientierte Markenführung für Bibliotheken	17
2.2.1 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings und die Notwendigkeit, Dienstleistungen als Marken zu etablieren	17
2.2.2 Marke, Identität, Image – Der begriffliche Rahmen	20
2.2.3 Inclusive Branding – Der Denkansatz	23
<b>3 Komponenten der Markenidentität von Bibliotheken</b>	<b>26</b>
3.1 Die holistische Positionierung	27
3.1.1 Rationale und emotionale Differenzierungsaspekte der Positionierung	27
3.1.2 Das Leitbild im Rahmen der Positionierung von Bibliotheken	29
3.2 Identitätsdimensionen	31
3.2.1 Kultur	31
3.2.2 Verhalten	34
3.2.3 Produkte, Dienstleistungen und strukturelle Rahmenbedingungen	36
3.2.4 Märkte und Kunden	37
3.2.5 Design	38
3.2.6 Kommunikation	39
<b>4 Mögliche Markenstrategien für Bibliotheken mit den jeweiligen Bezugsrahmen und primären Zielsetzungen</b>	<b>42</b>
4.1 Eine einzelne Dienstleistung und die Themenbibliothek als Marke	44
4.2 Eine Bibliothek als Marke	47
4.2.1 Die Stadtbücherei Würzburg	47
4.2.2 Die Technische Informationsbibliothek Hannover	51
4.3 Der Dokumentlieferdienst subito – eine bibliothekarische Dienstleistung mit Markenpotenzial	53

4.4	Bibliotheksverbünde und -verbände und die Institution Bibliothek als Marke	55
4.4.1	Kommunikationskampagne der bibliothekarischen Landesverbände Berlin und Brandenburg	55
4.4.2	Die Institution Bibliothek als Marke: „@ your library“	58
4.5	Die Bibliothek als Teil einer Dachmarke: „Berlin liest!“	60
<b>5</b>	<b>Verortung und Umsetzung des Konzepts ganzheitlicher Markenführung</b>	<b>62</b>
5.1	Der Kreislauf des identitätsorientierten Markenmanagements	62
5.2	Kommunikative Kontaktpunkte als Grundlagen der Umsetzung des identitätsorientierten Markenmanagements	64
5.3	Der Markencode und die Tonalität der Ansprache	66
5.4	Ansatzpunkte für identitätsorientierte Markenführung	68
<b>6</b>	<b>Chancen und Problemfelder eines identitätsorientierten Markenmanagements in Bibliotheken</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>77</b>
	<b>Literatur- und Internetquellenverzeichnis</b>	<b>79</b>

## Verzeichnis der Grafiken, Tabellen und Abbildungen

<b>Grafik 1:</b>	Die Bibliotheken aus Sicht ihrer Funktionen und der Interaktionsprozesse mit ihrer Umwelt	14
<b>Grafik 2:</b>	Die internen und externen Austauschprozesse der Bibliotheken mit ihren Bezugsgruppen	18
<b>Grafik 3:</b>	Der Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenimage und Positionierung	24
<b>Grafik 4:</b>	Das holistische Markenmodell von Schmidt Quelle: SCHIMDT 2003: 52.	26
<b>Grafik 5:</b>	Mögliche Markenstrategien für Bibliotheken mit den jeweiligen Bezugsrahmen und den primären Zielsetzungen	43
<b>Grafik 6:</b>	Der Prozess des identitätsorientierten Markenmanagements	63
<b>Tabelle:</b>	Bibliotheksrelevante Differenzierungsfaktoren und –aspekte in Erweiterung von SCHMIDT 2003: 55.	28
<b>Abbildung 1:</b>	Das Logo der e-LernBar Quelle: Flyer	45
<b>Abbildung 2:</b>	Beispiel für das Corporate Design der Stadtbücherei Würzburg: Informationsleporello: Vorderseite, 1. aufgeklappte Seite, Rückseite	49
<b>Abbildung 3:</b>	Das Logo der TIB/UB Hannover Quelle: TIB-UB Hannover Jahresbericht 2003: 27.	52
<b>Abbildung 4:</b>	Informationsmaterialien der TIB Quelle: TIB/UB Hannover Jahresbericht 2003: 28.	52
<b>Abbildung 5:</b>	Das subito-Logo Quelle: <a href="http://www.subito-doc.de">http://www.subito-doc.de</a> (Zugriff am 25.03.2006)	53
<b>Abbildung 6:</b>	Imagekampagne Quelle: <a href="http://www.bideutschland.de/dokumente/plakate/Postkarte7-gebildet.pdf">http://www.bideutschland.de/dokumente/plakate/Postkarte7-gebildet.pdf</a> (Zugriff am 25.03.2006)	56

- Abbildung 7:** Das Markenzeichen der Kampagne „@ your library“  
Quelle: <http://www.ala.org/ala/pio/campaign/downloadlogos/downloadlogos.htm> (Zugriff am 21.04.2005) 59
- Abbildung 8:** Entwürfe zur Kampagne „Berlin liest!": Lesezeichen, Faltblatt (Ausschnitt) 61
- Abbildung 9:** Homepage der Zentral- und Landesbibliothek Berlin mit aktueller Ankündigung zur Rubrik „Aktivitäten“  
Quelle: <http://www.zlb.de/index.html> (Zugriff am 18.04.2005) 72

## Abkürzungsverzeichnis

ALA	American Library Association
BID	Bibliothek & Information Deutschland
BIX	Bibliotheksindex
DBI	Deutsches Bibliotheksinstitut (zum 01.01.2000 aufgelöst)
DBV	Deutscher Bibliotheksverband e.V.
Ekz	ekz.bibliotheksservice GmbH (früher: Einkaufszentrale für Öffentliche Bibliotheken)
Hg.	Herausgeber
OPAC	Online Public Access Catalogue
Red.	Redaktion
SMS	Short Message Service
TIB Hannover:	Technische Informationsbibliothek Hannover
UB Hannover:	Universitätsbibliothek Hannover
ZLB:	Zentral- und Landesbibliothek Berlin



## 1 Einleitung: Problemlage, Zielsetzung und Vorgehensweise

Bibliotheken gelten in Fachkreisen „als gesellschaftlich wertvolle Institutionen, deren Funktionen nicht substituiert werden können.“<sup>1</sup> Auf allen Ebenen der „individuellen Bildungsbiographie“<sup>2</sup> erfüllen sie zunehmend die Rolle als Informations- und Wissensmanager. Ihre Dienstleistungsfunktion bildet also *die* Kernkompetenz der Bibliotheken.

Demgegenüber ist in der breiten Öffentlichkeit - und auch bei den politischen Entscheidungsträgern - das Bewusstsein für den hohen Stellenwert und die gesellschaftliche Bedeutung der Bibliotheken noch lange nicht adäquat ausgebildet<sup>3</sup>. Vor allem im Kontext der rasanten Entwicklung der elektronischen Medien sind das breite und qualifizierte Leistungsspektrum und die hohe Kompetenz der Bibliotheken als Informationsdienstleister bislang kaum allgemein bekannt.

Trotz massiver Bemühungen um Kundenorientierung gelten Bibliotheken und Bibliothekare nach wie vor häufig noch als altmodisch und verstaubt<sup>4</sup>. Theater und Museen genießen als Kultur- und Bildungsinstitutionen oft ein höheres Ansehen als die Bibliotheken<sup>5</sup>.

Erst kürzlich attestierten bei einer öffentlichen Anhörung der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ die eingeladenen Experten den Bibliotheken noch Imageprobleme und Defizite, gleichzeitig aber auch großes Zukunfts- und Entwicklungspotenzial<sup>6</sup>. „In Gegensatz zu anderen Ländern, in denen Bibliotheken in der kollektiven Wahrnehmung als wertvolle und zukunftsstiftende Einrichtungen empfunden werden (Beispiel: USA), traut man ihnen in Deutschland von Seiten der Politik nicht viel zu. Weder in der Debatte um Spitzenuniversitäten

---

<sup>1</sup> Infas 2002: 5.

<sup>2</sup> Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. 2004: 7.

<sup>3</sup> Vgl. LUX 2004a.

<sup>4</sup> Vgl. BALL 2000.

<sup>5</sup> Diese Einschätzung wurde auch geäußert von Frau Dr. VOGT, Telefoninterview am 05.04.2005.

<sup>6</sup> Vgl. Antworten 2005. Die Anhörung der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags „Kultur in Deutschland“ zum Fragenkatalog „Rechtliche und strukturelle Rahmenbedingungen des Betriebs von Bibliotheken“ fand statt am 14. März 2005. Die Antworten der eingeladenen Fachleute Dr. Christoph EICHERT, Dr. Claudia LUX und Dr. Georg RUPPELT sind auch online zugänglich:

<http://www.bideutschland.de/aktuelles/20050310.html> (Zugriff am 16.05.2005).

noch im Zusammenhang mit den PISA-Ergebnissen tauchen die Bibliotheken auf.“<sup>7</sup>

Aus diesen Imageproblemen und der wachsenden Konkurrenz auf dem Informations- und Medienmarkt resultiert auch ein hoher Legitimationsdruck der Bibliotheken gegenüber ihren finanziellen Trägern. Hinzu kommt, dass in Deutschland aufgrund der Kulturhoheit der Länder noch kein einheitliches, bundesweit geltendes Bibliotheksgesetz existiert. Öffentliche Bibliotheken gelten in Deutschland nach wie vor als freiwillige Einrichtungen der Kommunen und Gemeinden, die in Zeiten knapper Kassen von finanziellen Kürzungen oder gar der Schließung bedroht sind<sup>8</sup>.

Vor diesem Hintergrund fanden in den letzten Jahren betriebswirtschaftliches Denken sowie Marketingansätze und -strategien in den deutschen Bibliotheken verstärkte Resonanz. Als Vorreiter galten zunächst die Öffentlichen Bibliotheken; so wurde in den Jahren 1989 – 1992 das dbi-Projekt „Anwendung und Erprobung einer Marketing-Konzeption für Öffentliche Bibliotheken“ durchgeführt<sup>9</sup>. Mit zeitlicher Verzögerung erkannte man die Notwendigkeit marktorientierten Denkens und Handelns auch für Wissenschaftliche Bibliotheken: „Erkenntnisse über den Informationsmarkt, Analysen der Benutzerbedürfnisse und die Festlegung von Zielen, Zielstrategien und Leitbildern sind für Hochschulbibliotheken gegenwärtig unabdingbar.“<sup>10</sup>

Marktorientierung bezieht sich in dieser Arbeit sowohl auf den Absatzmarkt (Kundenorientierung), als auch auf den Beschaffungsmarkt (u. a. Akquirierung von Sponsoren und Fördermitteln, politische Lobbyarbeit).

Ein aktuelles „Schlüsselthema der marktorientierten Unternehmensführung“<sup>11</sup>, der Markenansatz, findet jedoch - zumindest im deutschen Bibliothekswesen –

---

<sup>7</sup> EICHERT 22.02.2005. <http://www.bideutschland.de/aktuelles/20050310-ber.html> (Zugriff am 12.05.2005).

<sup>8</sup> Dementsprechend wird im Strategiekonzept der Bertelsmann-Studie „Bibliothek 2007“ gefordert: „Ein Bildungs- und Informationsgesetz auf Bundesebene ist langfristig die richtige Lösung, um eine qualitativ gleichwertige Bildung und Informationsversorgung für alle Bürger in Deutschland zu gewährleisten und gleichzeitig eine Verbindlichkeit für die Rolle und Aufgaben der Bibliotheken zu schaffen.“

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. 2004: 16.

<sup>9</sup> Vgl. BORCHARDT 1992.

<sup>10</sup> NIGGEMANN 1998: 11.

<sup>11</sup> MEFFERT/BURMANN/KOERS 2002: Vorwort.

bisher wenig Anwendung<sup>12</sup> und ist in internen Kreisen zum Teil noch mit Vorbehalten belastet.

Dies erscheint verwunderlich, erfüllt doch die Etablierung als Marke gerade im Dienstleistungsbereich Funktionen, die auch für Bibliotheken von besonderer Bedeutung sind im Hinblick auf die Interaktion mit ihren internen und externen Bezugsgruppen, wie z. B. Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb, Qualitätssicherung und Kundenbindung.

Ziel der Arbeit ist es, auf der Grundlage einer funktionsorientierten Definition des Bibliotheksbegriffs das Konzept des identitätsorientierten Markenmanagements auf Bibliotheken zu übertragen, anhand von Beispielen mögliche Markenstrategien zu differenzieren und die Chancen, aber auch die Problemfelder herauszuarbeiten, die sich bei der Implementierung des Markenansatzes ergeben können. Mit Focus auf das deutsche Bibliothekswesen wird dabei die marktorientierte Sichtweise mit der bibliothekarischen Innensicht verknüpft.

In Kapitel 2.1 erfolgt zunächst eine Betrachtung der Bibliotheksfunktionen im Kontext des Wandels gesellschaftlicher und technologischer Rahmenbedingungen. Nach einer Darstellung theoretischer Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung (Kapitel 2.2) wird in Kapitel 3 der Ansatz des *Inclusive Branding* auf Bibliotheken übertragen; hierbei werden die bibliotheksrelevanten Dimensionen und Aspekte herausgearbeitet. In Kapitel 4 werden anhand von Beispielen mögliche Markenstrategien im Kontext ihrer jeweiligen Bezugsrahmen und primären Zielsetzungen untersucht und Kapitel 5 widmet sich der Verortung und Umsetzung des Konzeptes ganzheitlicher Markenführung. Zusammenfassend und ergänzend ist es schließlich möglich, die Chancen und Problemfelder eines identitätsorientierten Markenmanagements in und für Bibliotheken herauszuarbeiten (Kapitel 6).

Da der Markenansatz generell für alle Bibliothekstypen Relevanz besitzt, erfolgt in dieser Arbeit keine prinzipielle Einschränkung auf Öffentliche oder Wissenschaftliche Bibliotheken. Auch die Beispiele beziehen sich auf beide Bibliothekstypen. Wo es notwendig erscheint, werden jedoch die besonderen Charakteristika Öffentlicher und Wissenschaftlicher Bibliotheken im Hinblick auf die Implementierung des Markenkonzeptes herausgearbeitet. Die Bezeichnung ihrer Klientel verrät viel über das Selbstbild und die Einstellung einer Institution gegen-

---

<sup>12</sup> Die TIB Hannover ist eine der wenigen bundesdeutschen Wissenschaftlichen Bibliotheken, die sich derzeit aktiv darum bemüht, sich als Marke zu positionieren. Vgl. PETRI 2004. Ein Beispiel für Öffentliche Bibliotheken ist die Stadtbücherei Würzburg.

über ihrer Umwelt. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit nicht von den *Lesern* oder *Nutzern*, sondern von den *Kunden* der Bibliothek gesprochen. Denn dieser aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich kommende Begriff verdeutlicht die Dienstleistungsfunktion der Bibliothek und betont die kommunikative Beziehung zwischen den Bibliotheksmitarbeitern und ihren Leistungsabnehmern.

Im Bereich der Bibliotheken ist die Forderung nach Gleichberechtigung bereits realisiert. Dies manifestiert sich darin, dass auch leitende Stellen von Mitarbeiterinnen besetzt sind. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit für Berufsbezeichnungen meist die männliche Form benutzt.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Bibliotheksfunktionen im Kontext des gesellschaftlichen und technologischen Wandels

Eine Übertragung des Markenansatzes auf Bibliotheken erfordert zunächst eine differenzierte Betrachtung des Dienstleistungsunternehmens *Bibliothek* mit dem spezifischen Leistungs- und Funktionsspektrum, auch vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen und technologischen Wandels.

#### 2.1.1 Funktionsorientierte Definition des Bibliotheksbegriffs

„Die Bibliothek ist eine Einrichtung, die unter archivarischen, ökonomischen und synoptischen Gesichtspunkten publizierte Information für die Benutzer sammelt, ordnet und verfügbar macht.“<sup>13</sup>

Diese funktionsorientierte Definition des Bibliotheksbegriffs von EWERT/UMSTÄTTER wird derzeit in der Fachöffentlichkeit als Basis für bibliothekarisches Handeln allgemein akzeptiert<sup>14</sup>. In knapper und präziser, zugleich allgemein gültiger und zeitloser Form werden hier die Objekte, relevanten Aspekte und Aufgabenbereiche bibliothekarischer Arbeit benannt.

---

<sup>13</sup> EWERT/UMSTÄTTER 1997: 10.

<sup>14</sup> Vgl. HOBOHM 2004: 508f. Für eine differenzierte Abgrenzung zwischen Bibliothek, Archiv und Dokumentation vgl. HOBOHM 2004: 506.

Der Begriff *publizierte Information* umfasst dabei nicht nur Print- sowie visuelle, auditive und audiovisuelle Medien in analoger Form, sondern lässt sich auch auf digitale Dokumente auf physischem Träger und in elektronischen Netzwerken beziehen.

PLASSMANN/SYRÉ erweitern die Objekte bibliothekarischen Handelns auf „veröffentlichte, in geringem Umfang auch unveröffentlichte *Informationen*“<sup>15</sup>. Dies geschieht auch unter Berücksichtigung der Entwicklungen im Bereich der elektronischen Medien und der Tatsache, dass Bibliotheken auch Handschriften, Autographe und Nachlässe sammeln, erschließen und bereitstellen sowie bibliographische Daten über Bücher und andere Medien vermitteln.

Die originären Funktionen: Sammeln, Ordnen und Verfügbar machen sind den Bibliotheken aller Stufen und Typen gemeinsam. Als Kern und Basis der gesamten Bibliotheksarbeit leiten sich meist auch die Organisationsstruktur, die internen Arbeitsbereiche und Arbeitsabläufe von Bibliotheken aus ihnen ab. Erwerbungs-, Katalogisierungs- und Benutzungsaufgaben gehören zu den Kernfeldern der Bibliotheksarbeit.

Pointiert und bibliotheksübergreifend lässt sich aus Nutzersicht die Kernkompetenz von Bibliotheken folgendermaßen formulieren: Die Bibliothek ist eine Einrichtung, die ihren Kunden kompetent und unkompliziert Zugang zu publizierten – in eingeschränktem Maße auch unveröffentlichten – geprüften Informationen ermöglicht.

### **2.1.2 Bibliothekarische Meta-Funktionen im Kontext sich ändernder Rahmenbedingungen**

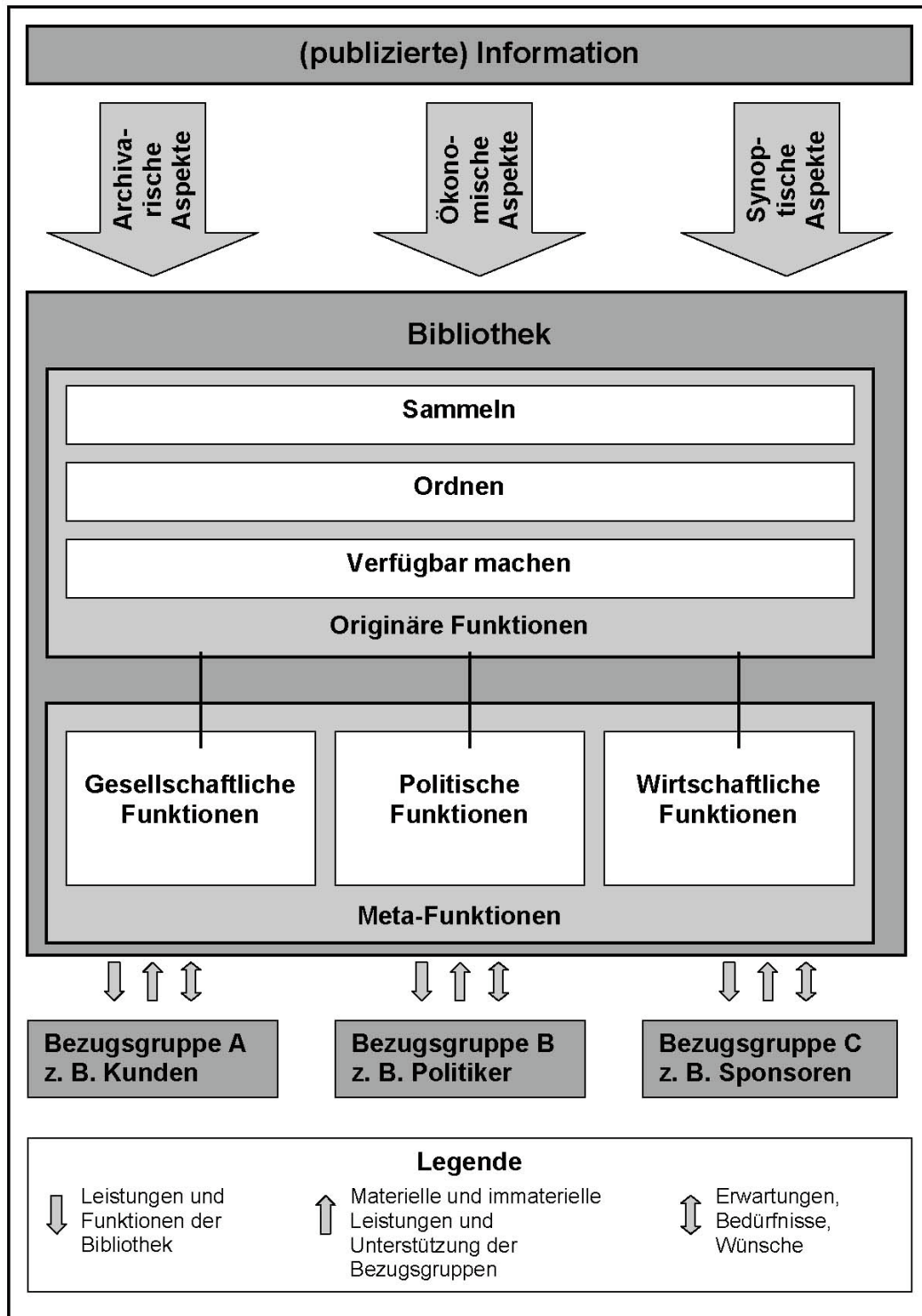
Ausgehend von ihren originären Funktionen treten die Bibliotheken im Rahmen ihrer Meta-Funktionen in Interaktionsprozesse mit ihrem Umfeld. Veränderungen der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technologischen und politischen Rahmenbedingungen fordern auch von den Bibliotheken in steigendem Maße Flexibilität, Anpassung und Neuorientierung. Dies stellt die Bibliotheken vor große Herausforderungen, bietet ihnen aber gleichzeitig auch neue Chancen, sich auf der Basis marktorientierten Denkens bei allen relevanten Bezugsgruppen als moderne, serviceorientierte Dienstleistungsunternehmen zu positionieren. Grafik

---

<sup>15</sup> PLASSMANN/SYRÉ 2004: 13. (Hervorhebung im Original).

1 zeigt die Bibliotheken aus Sicht ihrer Funktionen und verdeutlicht die Interaktionsprozesse der Bibliotheken mit ihrer Umwelt.

**Grafik 1: Die Bibliotheken aus Sicht ihrer Funktionen und der Interaktionsprozesse mit ihrer Umwelt.**



Im Folgenden werden diejenigen Aspekte der bibliothekarischen Meta-Funktionen vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels<sup>16</sup> schlaglichtartig hervorgehoben, die sich besonders eignen als Ansatzpunkte für eine Etablierung der Bibliothek als Marke.

Im *gesellschaftlichen Bereich* wird bereits seit einigen Jahren eine wachsende Freizeit- und Erlebnisorientierung konstatiert<sup>17</sup>. Bibliotheken entwickeln sich immer mehr von rein funktionalen Orten zu extrafunktionalen Orten „mit dem Ziel, sich zu einem gemeinschaftsstiftenden Kulturort mit übergreifendem Angebot zu entwickeln.“<sup>18</sup> Unter dem Schlagwort „Edutainment“ wird auch im Bildungsbereich die reine Inhaltsvermittlung mit Aspekten der Unterhaltung und der Erlebnisvermittlung kombiniert.

Lese- und Medienkompetenz gehören heute zu den wichtigsten Schlüsselqualifikationen für berufliche und gesellschaftliche Integration. Bibliotheken erfüllen „durch Leseförderung und zielgruppenorientierte Angebote zur Entwicklung von Medienkompetenz einen wesentlichen bildungspolitischen Auftrag.“<sup>19</sup>

Insgesamt ist das Bildungsniveau der Bevölkerung gestiegen. Gleichzeitig machen der rasche Anstieg und die Weiterentwicklung wissenschaftlicher Forschungen und Erkenntnisse und die damit einhergehende analoge und digitale Publikationsflut kontinuierliche Lebenszeit begleitende Fort- und Weiterbildung notwendig.

Die wachsende Informationsflut und die rapiden Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien verlangen von jedem Einzelnen die Herausbildung einer hohen Medienkompetenz. Der Umgang mit Computer, Internet und Datenbanken und die Selektion der für die jeweilige Fragestellung relevanten Informationen erfordern Kenntnisse und Fähigkeiten, die zur Kernkompetenz der Bibliotheken gehören. Bibliotheken haben hier eine doppelte Funktion: zum einen ihren Kernauftrag, den Kunden qualitativ hochwertige Informationsdienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Ergänzend hierzu ist es auch Aufgabe der Bibliotheken, durch Maßnahmen der Benutzerschulung den Umgang mit den bibliothekarischen Informationsmedien und Methoden zur Erschließung von Wissen ziel-

---

<sup>16</sup> Vgl. OPASCHOWSKI 2001.

<sup>17</sup> Vgl. SCHULZE 1996.

<sup>18</sup> Infas 2002: 13.

<sup>19</sup> RUPPELT 2005: 170.

gruppengerecht zu vermitteln. „Bibliotheken bieten Orientierung in der Informationsflut.“<sup>20</sup>

Steigende Arbeitslosigkeit und im langjährigen Verlauf insgesamt sinkende Arbeitszeiten führen zu immer mehr selbst bestimmter Zeit des Einzelnen, die mit Freizeitaktivitäten – wie z. B. dem Medienkonsum – gefüllt wird. In Zeiten zunehmender Vereinzelung, vor allem in den Großstädten, werden Orte der Kommunikation, der Begegnung, der kulturellen Ereignisse und des gemeinsamen Erlebens immer wichtiger. Bibliotheken sind solche Orte der Begegnung. „Sie sind Treffpunkte, Freizeitstätten, einladende Lern- und Arbeitsorte.“<sup>21</sup>

Zwar sind Bibliotheken primär Non-Profit-Organisationen und keine profitablen Einrichtungen, dennoch zahlen sie sich aus<sup>22</sup>. Aus *ökonomischer Perspektive* lassen sich Bibliotheken nicht nur aus der bereits erwähnten betriebswirtschaftlichen Sicht betrachten; unter volkswirtschaftlicher Betrachtungsweise schaffen Bibliotheken Arbeitsplätze und sind Faktoren der Wertschöpfung<sup>23</sup>. Aus wirtschafts- und kulturpolitischer Sicht bilden Bibliotheken Image- und Standortfaktoren für die Städte und Gemeinden und die dort angesiedelten Bildungs- und Forschungsinstitutionen und Wirtschaftsunternehmen.

Im *politischen Umfeld* waren und sind Bibliotheken nach wie vor auch „kulturell-herrschaftlicher, hegemonialer Ort“<sup>24</sup> und Orte politischer Repräsentation und nationaler Identität. Denn als Speicher für das kulturelle Gedächtnis der Menschheit und gleichzeitig als moderne, qualifizierte Dienstleistungsunternehmen erbringen Bibliotheken einen grundlegenden Beitrag zur Sicherung des kulturellen Erbes, zur Förderung von Bildung, Wissenschaft und Kultur, zur Orientierung im täglichen Leben und zu politischer Teilhabe.

Insgesamt wird deutlich, dass Bibliotheken neben ihren Kernfunktionen zunehmend als Orte der Begegnung und des Dialogs betrachtet werden, und dass das Hauptfeld bibliothekarischen Handelns in der Kommunikation der Bibliothek mit ihren Bezugsgruppen liegt<sup>25</sup>. Maßgeblichen Einfluss auf das Zustandekommen

---

<sup>20</sup> RUPPELT 2005: 170.

<sup>21</sup> RUPPELT 2005: 170.

<sup>22</sup> Vgl. Infas 2002: 20.

<sup>23</sup> Bibliotheken sind „[d]urch ihre Hilfestellung bei der Steuerung der Informationsströme und der Wissensverarbeitung sowie der Kompetenzübertragung bei der Informationsrecherche (...) auf der institutionellen und kollektiven Ebene profitabel“ (Infas 2002: 20).

<sup>24</sup> HOBOHM 2004: 506.

<sup>25</sup> Zur Charakterisierung des Entwicklungsstandes und der Leistungsfähigkeit der Bibliotheken in Deutschland vgl. das Projekt „Bibliothek 2007“. Vgl. Bertelsmann Stiftung/ Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. 2004.



und den Erfolg von Kommunikationsprozessen besitzen die Atmosphäre und das spezifische Umfeld der Bibliothek<sup>26</sup>. Aus der Studie „Bibliothek 2007“ geht hervor, dass die Dienstleistungsmentalität zwar bereits weitgehend vorhanden ist, aus Sicht der Kunden die Nutzungsbedingungen und die Ausstattung der Bibliotheken jedoch noch hinter den Erwartungen zurück bleiben<sup>27</sup>.

Vor allem die Öffentlichen Bibliotheken haben ihre Kundenpotenziale noch längst nicht ausgeschöpft<sup>28</sup>. „Der proklamierte Mehrwert des besonderen Ortes Bibliothek wird nicht immer selbstbewusst und überzeugend nach außen dargestellt.“<sup>29</sup>

Eine gezielte Markenpolitik kann hier Abhilfe schaffen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Markenführung ist jedoch, dass die tatsächlichen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten der Bibliothek nicht im Widerspruch stehen zum kommunizierten Leistungs- und Nutzenversprechen der Bibliothek.

## **2.2 Identitätsorientierte Markenführung für Bibliotheken**

### **2.2.1 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings und die Notwendigkeit, Dienstleistungen als Marken zu etablieren**

Bibliothekarisches Handeln zielt darauf ab, in formelle und informelle Austauschprozesse mit ihren Interessenten- bzw. Bezugsgruppen zu treten. „Eine Interessentengruppe besteht aus einer klar abgrenzbaren Anzahl von Personen und/oder Organisationen, die sich tatsächlich oder potentiell für eine spezifische Organisation interessieren und/oder Auswirkungen auf sie haben bzw. haben könnten.“<sup>30</sup>

Austauschprozesse sind auch für Bibliotheken unabdingbar, „um die von ihnen benötigten Ressourcen zu erwerben, diese in nützliche Produkte und Dienstleis-

---

Online: <http://www.bibliothek2007.de/> (Zugriff am 15.05.2005). Die aktuell relevanten Bibliotheksfunktionen aus Sicht der Bibliotheken und ihrer Kunden wurden im Rahmen der Studie „Bibliothek 2007“ von Infas ermittelt. Vgl. Infas 2002: 5 – 11.

<sup>26</sup> Vgl. Infas 2002: 9.

<sup>27</sup> Vgl. Infas 2002: 8 und 10.

<sup>28</sup> Vgl. Infas 2002: 8.

<sup>29</sup> Infas 2002: 12.

<sup>30</sup> KOTLER 1978: 19.

tungen umzuwandeln und schließlich diesen Output auf effiziente Weise an die Zielmärkte zu verteilen.“<sup>31</sup>

**Grafik 2: Die internen und externen Austauschprozesse der Bibliotheken mit ihren Bezugsgruppen<sup>32</sup>**



Objekte dieser Austauschprozesse können Ressourcen in Form von Produkten (Medien, Bücher), Dienstleistungen (Bereitstellung und Ausleihe, Recherche,

<sup>31</sup> KOTLER 1978: 15.

Informationen, Berichterstattung) und Geld darstellen. Auch und obwohl Bibliotheken als Non-Profit-Organisationen nicht primär auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind, bietet sich für die Realisierung solcher Interaktionsprozesse das Marketing als systematischer Ansatz an. Grafik 2 zeigt die internen und externen Austauschprozesse der Bibliotheken mit ihren Bezugsgruppen.

Hier ist es sinnvoll, die Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings unter dem Aspekt der Etablierung als Marke kurz zu betrachten. Dienstleistungen sind durch ihren immateriellen Charakter nicht lagerfähig und nur in bestimmten Ausnahmen transportfähig; ferner sind sie abhängig von der aktiven oder passiven Beteiligung des Nachfragers und dadurch wenig standardisierbar<sup>33</sup>. Diese Einbindung des Kunden als externen Faktor in den Dienstleistungsprozess bedeutet auch, dass die Kommunikation und Interaktion mit dem Nachfrager einen integrativen Bestandteil der Leistungserstellung darstellt.

Die Sicherung der konstanten Qualität der Leistungen stellt einen zentralen Wettbewerbsfaktor auf den Dienstleistungsmärkten dar, gestaltet sich gleichzeitig jedoch auch als besondere Herausforderung für die Leistungsanbieter. Dem Qualitätsmanagement und der Sicherung der Kundenzufriedenheit kommt demnach ein besonders hoher Stellenwert im Dienstleistungsmarketing zu<sup>34</sup>.

Die spezifischen Charakteristika von Dienstleistungen führen zur besonderen Notwendigkeit, Dienstleistungen als Marken zu etablieren. „Die *Dienstleistungsanbieter* benötigen die Bündelung und Fokussierung ihrer Leistungen durch eine Dienstleistungsmarke, um Vertrauens- und Qualitätssignale an die Abnehmer zu senden.“<sup>35</sup> Den *Nachfragern* dient die Dienstleistungsmarke „zur Orientierung und Schaffung von Vertrauen, indem vor der Kaufentscheidung die Marke als Qualitätssignal und –versprechen interpretiert wird.“<sup>36</sup>

Aufgrund ihres immateriellen Charakters kann die Visualisierung von Dienstleistungen als Marke jedoch unter Umständen ein Problem darstellen. Im Rahmen der kommunikativen Kontakte der Bibliotheken mit ihren Bezugsgruppen ist es erforderlich, Ansatzpunkte herauszuarbeiten, die sich zur physischen Markierung von Dienstleistungen eignen<sup>37</sup>.

<sup>32</sup> Vgl. BERNSEE 1994: 158. Die Bezugsgruppen in Erweiterung der Liste von UMLAUF. Vgl. UMLAUF 2002: Abschnitt 7/1.3: 3.

<sup>33</sup> Zu den Besonderheiten von Dienstleistungen vgl. MEFFERT/BRUHN 2003: 50 – 66.

<sup>34</sup> Vgl. MEFFERT/BRUHN 2003: 267.

<sup>35</sup> BRUHN 2001: 216. (Hervorhebung im Original).

<sup>36</sup> BRUHN 2001: 216.

<sup>37</sup> Z. B. durch ein Logo. Zu den kommunikativen Kontaktpunkten vgl. Kapitel 5.2.

### 2.2.2 Marke, Identität, Image – Der begriffliche Rahmen

Markenbegriff und Markenführung haben durch die sich stetig verändernden ökonomischen, technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen im Zeitablauf zahlreiche Entwicklungsstufen und Erweiterungen erfahren<sup>38</sup>. Nach heutigem Verständnis können nicht nur Produkte und Unternehmen Marken sein, sondern auch Dienstleistungen, Politiker, Film- und Popstars.

Grundlage der vorliegenden Arbeit bildet das Mitte der 90er Jahre entwickelte Konzept der identitätsorientierten Markenführung, nach MEFFERT/BURMANN verstanden als: „ein **außen- und innengerichteter Managementprozeß** mit dem Ziel der **funktionsübergreifenden Vernetzung** aller mit der Markierung von Leistungen zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau einer starken Markenidentität (...). Die Markenführung umfasst somit die Planung, Koordination, Durchsetzung und Kontrolle aller Maßnahmen zur Erzielung eines definierten Soll-Images (...) bei den relevanten **externen und internen Bezugsgruppen** des Unternehmens.“<sup>39</sup>

Auch die Begriffe *Identität* und *Image* werden heute immer häufiger und z. T. schlagwortartig genutzt, jedoch mit teilweise unterschiedlicher und oft unscharfer bzw. eindimensionaler Bedeutungszuweisung. Als Basis der weiteren Ausführungen ist es dementsprechend zunächst erforderlich, die Begriffe Marke, Identität und Image zu konkretisieren.

Es existiert eine Vielzahl von Definitionen, die das Phänomen *Marke* jeweils aus unterschiedlichen Perspektiven beschreiben, jedoch konnte bisher keine Definition alle Dimensionen und Aspekte der Marke abdecken<sup>40</sup>.

In der von BRUHN und der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. vorgeschlagenen Markendefinition steht die Markierungs- und Dienstleistungsfunktion der Marke im Vordergrund: „Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, Nutzen stiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in

---

<sup>38</sup> Zur Geschichte der Marke und der Markenführung vgl. BRUHN 2004; MEFFERT/BURMANN 2002: 18 – 30; HELLMANN 2003: 35 – 62.

<sup>39</sup> MEFFERT/BURMANN 2002: 30. (Hervorhebungen im Original).

<sup>40</sup> Vgl. SCHMIDT 2003: 20f.

der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“<sup>41</sup>

Die sozialpsychologische Dimension des Phänomens ‚Marke‘ wird hierbei jedoch vernachlässigt. Aus dieser Perspektive heraus definieren MEFFERT/BURMANN/KOERS den Markenbegriff in Abgrenzung zum gewerblichen Schutzrecht und zum markierten Produkt<sup>42</sup> als ein **„in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung (...). Die zu Grunde liegende Leistung wird dabei in einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleich bleibender oder verbesserter Qualität angeboten.“**<sup>43</sup>

Diese Definition birgt die Gefahr, das angesprochene ‚Vorstellungsbild‘ mit dem Markenimage gleichzusetzen. Zweifellos ist das Image ein zentraler Markenbestandteil, jedoch ist das Phänomen ‚Marke‘ nicht auf diese Dimension zu reduzieren.

ZERNISCH geht hier einen Schritt weiter und trifft eine Abgrenzung zwischen dem Markenimage und der dahinter liegenden eigentlichen Substanz der Marke: *„Images sind oberflächliche, zeit- und milieugebundene, schwankende Vorstellungsbilder von Unternehmen, Produkten oder Menschen. Marken sind dagegen tief wurzelnde, sinnhaltige und ausgesprochen zählebige Bilder, Sinnbilder kann man auch sagen oder Symbole.“*<sup>44</sup> Er unterscheidet also zwischen dem Markenimage als labiles, kurzlebiges, vordergründiges Vorstellungsbild und der zum Teil im Unbewussten wurzelnden ‚Substanz‘ der Marke und warnt davor, mit einem Image bereits die Komplexität einer Marke vollständig beschreiben zu wollen.

Dieser ganzheitliche, Disziplin übergreifende und quer zu den etablierten Markenmodellen verlaufende Ansatz von ZERNISCH soll hier nicht im Einzelnen weiter verfolgt werden. Jedoch ist auch im Hinblick auf Bibliotheken sein umfassendes Markenverständnis hervorzuheben, das hinter den relativ kurzlebigen Images einen tief wurzelnden Kern herausarbeitet, der im historischen Entwicklungsprozess durch komplexe gesellschaftliche Einflüsse gebildet wird. Denn

---

<sup>41</sup> BRUHN 2004: 28.

<sup>42</sup> Produkt verstanden als Eigenschaftsbündel, das Sachgüter und Dienstleistungen umfassen kann.

<sup>43</sup> MEFFERT/BURMANN/KOERS 2002a: 6. (Hervorhebung im Original).

<sup>44</sup> ZERNISCH 2003: 24. (Hervorhebungen im Original).

auch moderne, kunden- und dienstleistungsorientierte Bibliotheken basieren auf ihren historischen Wurzeln als

- „Speicher für das kulturelle Gedächtnis,
- kultisch-herrschaftlicher, hegemonialer Ort,
- Werkstatt und Instrument zur Beförderung menschlicher Erkenntnis.“<sup>45</sup>

Als Sinnbild für diese prinzipiellen Funktionen liegt hier die – heute weitgehend unbewusst assoziierte – Basis der Institution Bibliothek, mit all ihren Vor- und Nachteilen für ein Verständnis als modernes Dienstleistungsunternehmen.

Darauf aufbauend besitzt jede Bibliothek eine spezifische Identität in Form einer Gruppenidentität und kann zu einer Marke mit einer eigenen Markenidentität aufgebaut werden. Gruppenidentität ist gekennzeichnet durch „diejenigen Eigenschaften einer Gruppe, die konstant bleiben, auch wenn die Gruppenmitglieder wechseln.“<sup>46</sup> Die Identität von Marken lässt sich als Sonderform der Gruppenidentität begreifen, denn in der sozialwissenschaftlichen Forschung wird der Identitätsbegriff stets in Verbindung gebracht mit der Empfindung bzw. dem Gefühl von Menschen<sup>47</sup>. „Die Markenidentität stellt eine in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke dar, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet.“<sup>48</sup>

ESCH differenziert klar zwischen Markenidentität und Markenimage: Die Markenidentität ist „das **Selbstbild** einer Marke aus Sicht der Manager eines Unternehmens, das **Markenimage** hingegen das **Fremdbild** der Marke aus Sicht der relevanten Anspruchsgruppen.“<sup>49</sup> Dabei soll der Imagebegriff konkretisiert werden als „ein aus sachlichen und emotionalen Bestandteilen zusammengesetztes dynamisches **Gesamtbild** von Objekten, Menschen, Organisationen, Produkten, Ereignissen o.ä., daß sowohl durch **eigene** wie durch **übermittelte fremde Informationen und Wahrnehmungen** zustandekommt.“<sup>50</sup>

Unter der identitätsorientierten, ganzheitlichen Betrachtungsweise dient folgende Arbeitsdefinition als Grundlage der weiteren Ausführungen:

---

<sup>45</sup> HOBOM 2004: 506.

<sup>46</sup> MEFFERT/BURMANN 2002: 44.

<sup>47</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN 2002a: 44.

<sup>48</sup> MEFFERT/BURMANN 2002a: 47.

<sup>49</sup> ESCH 2004: 84. (Hervorhebungen im Original).

<sup>50</sup> MOTZKO (2005): <http://www.pi-motzko.de/motzko/downloads/pdf/0105.pdf> (Zugriff am 16.05.2005). (Hervorhebungen im Original)

„Bibliothek als Marke“ meint ein Qualitätsversprechen von den Angeboten und Dienstleistungen der Bibliothek. Dieses Qualitätsversprechen basiert auf einer klar definierten, ganzheitlichen Positionierung und kommt durch intern und extern wirksame Management- und Kommunikationsmaßnahmen auf der rationalen und emotionalen Ebene zum Ausdruck. Hierdurch wird bei den internen und externen Bezugsgruppen ein fest verankertes Vorstellungsbild von den Funktionen und Leistungen der Bibliothek erzeugt, das sowohl den Zielgruppen, als auch der Bibliothek Nutzen bringt<sup>51</sup>.

### 2.2.3 Inclusive Branding – Der Denkansatz

Die Diskussion um die verschiedenen Ansätze zur Erfassung und Bewertung der Markenidentität soll hier nicht differenziert nachgezeichnet werden<sup>52</sup>. Konkret wird in dieser Arbeit ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, „der Design, Kommunikation, Unternehmenskultur, den Markt, Kunden und das Produkt integriert berücksichtigt.“<sup>53</sup> Dieses *Inclusive Branding* ist eine praxisorientierte Variante des Konzeptes der identitätsorientierten Markenführung und integriert klassische Corporate Identity und Branding-Strategien.

Corporate Identity meint dabei die strategisch geplante und operativ eingesetzte Einheit bzw. Übereinstimmung von Verhalten (Corporate Behaviour), Erscheinungsbild (Corporate Design) und Kommunikation (Corporate Communication) der Bibliothek mit dem formulierten Leitbild bzw. der Positionierung und den Zielsetzungen der Bibliothek.

Klassisches Branding konzentriert sich vor allem auf das Branding-Dreieck mit den Eckpunkten Markenname, Markenzeichen und Produkt-/Verpackungsgestaltung<sup>54</sup>. Nach der Definition von LACKUMs heißt Branding „dafür zu sorgen, dass ein Produkt/Leistung/Unternehmen durch bewusste Positionierung eine be-

<sup>51</sup> Dabei ist der Bezugsrahmen flexibel, d. h. es wird zunächst noch nicht differenziert, ob es sich um einzelne Leistungen einer Bibliothek, eine gesamte Bibliothek, Bibliotheksverbünde, die Institution Bibliothek oder die Leistungen von Bibliotheken als Teil einer Dachmarke handelt. Zu möglichen Markenstrategien von Bibliotheken vgl. Kapitel 4.

<sup>52</sup> Eine knappe Darstellung und Bewertung einiger Ansätze zur Erfassung der Markenidentität wird vorgenommen in ESCH 2004: 89ff.

<sup>53</sup> KALKA, zitiert nach SCHMIDT 2003: Umschlagtext.

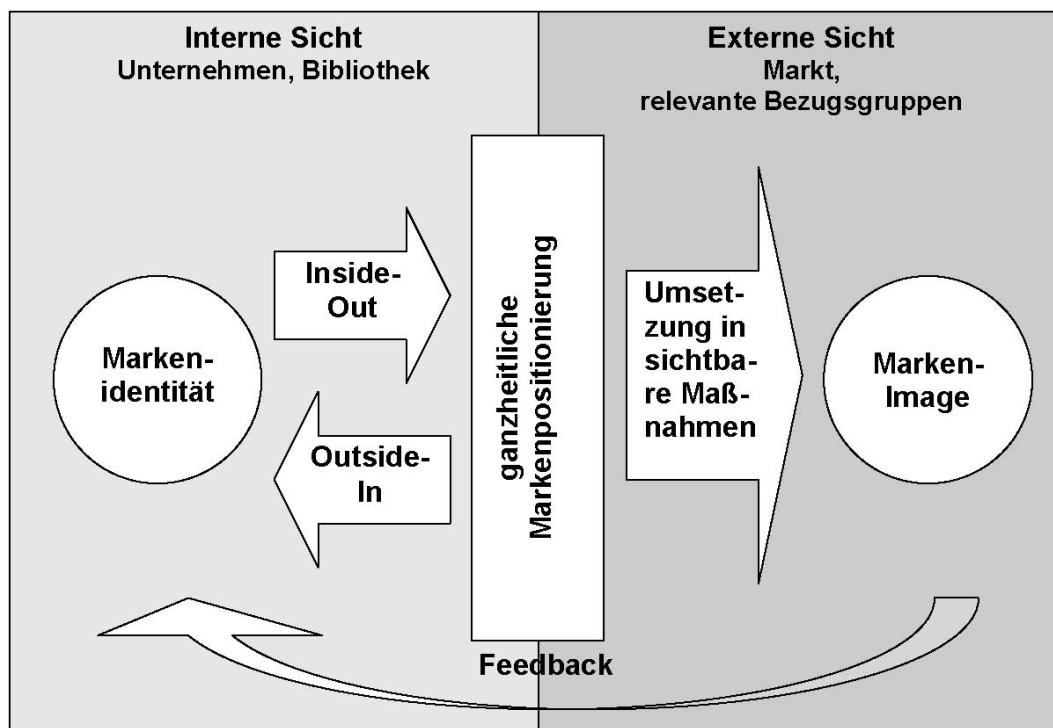
<sup>54</sup> Vgl. ESCH 2004: 171.

stimmte emotionale Bedeutung in der Wahrnehmung des Verbrauchers erhält und unverwechselbar wird.“<sup>55</sup>

Klassische Corporate Identity-Strategien werden demnach erweitert um die Aspekte der emotionalen Bedeutung und der Unverwechselbarkeit der bibliothekarischen Dienstleistung im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals im Wettbewerbsumfeld - einem eigenen USP (Unique Selling Proposition). Diese Aspekte werden durch das Branding hervorgehoben und aktiv kommuniziert.

Dieser umfassende Ansatz soll hier nicht bis ins Detail 1:1 auf Bibliotheken übertragen werden, vielmehr wird im Folgenden eine vereinfachte, pragmatische Anwendung der Grundprinzipien des identitätsorientierten Markenmanagements - insbesondere des „Inclusive Branding“ - auf Bibliotheken vorgeschlagen und diskutiert. In Abbildung 3 wird in Anlehnung an ESCH der Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenimage und der Positionierung visualisiert<sup>56</sup>.

**Grafik 3: Der Zusammenhang zwischen Markenidentität, Markenimage und Positionierung**



Die Markenidentität als handlungs- und wirkungsrelevanter Dreh- und Angelpunkt dieses Ansatzes „bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst

<sup>55</sup> LACKUM, von 2004: 20.



die essenziellen, wesensprägenden und charakteristischen Merkmale einer Marke.<sup>57</sup> Über sechs miteinander in Wechselwirkung stehende Dimensionen lassen sich alle intern und extern relevanten Aspekte der Identität einer Marke, eines Unternehmens oder einer Institution erfassen und vermitteln<sup>58</sup>. Diese Dimensionen sind: Kultur; Verhalten; Produkte, (Dienst-)Leistungen und strukturelle Rahmenbedingungen; Märkte und Kunden; Design sowie Kommunikation.

Die Positionierung bildet die Basis für die ganzheitliche Konzeption und Steuerung einer Marken- und Unternehmensidentität<sup>59</sup>. Im Rahmen der Positionierung werden unter Berücksichtigung aller Identitätsdimensionen das Ziel, der Weg zur Zielerreichung und die Werte definiert, die bei der Zielerreichung zu Grunde gelegt werden. Unter Berücksichtigung des gesamten (Konkurrenz-)Umfeldes und der Rahmenbedingungen werden ferner Differenzierungsfaktoren ermittelt. Aus diesen lassen sich der Kundennutzen und das Leistungsversprechen ableiten.

Erst eine Umsetzung der Positionierung in konkrete Maßnahmen ermöglicht es, bei den relevanten Anspruchsgruppen „ein einzigartiges Bündel von Markenassoziationen zu bilden, die bei den Konsumenten als Wissensstrukturen zur Marke aufgebaut bzw. bewahrt werden sollen.“<sup>60</sup>

Die enge Wechselwirkung von Identität und Image wird hier deutlich. „Markenidentität und Markenpositionierung reflektieren aus Unternehmenssicht die Aktionsebene, das Markenimage steht hingegen für die Wirkungsebene.“<sup>61</sup> Das Markenimage als Fremdwahrnehmung geht wiederum rückwirkend ein in die ganzheitliche Erfassung der Identitätsdimensionen.

Die identitätsorientierte Markenführung zeichnet sich gegenüber anderen Ansätzen dadurch aus, dass „im Sinne eines Gesamtkonzepts eine umfassende Integration der angebots- und nachfragerorientierten Betrachtungsperspektiven“<sup>62</sup> angestrebt wird. Diese Integration der markt- (Outside-In) und der ressourcenorientierten (Inside-Out) Sichtweise ist gerade für Bibliotheken besonders interessant, da ihre Einbindung in staatliche und gesellschaftliche Strukturen einen festen Rahmen für alle Entscheidungen und Maßnahmen bildet, die aus inhaltlichen und ökonomischen Gesichtspunkten heraus getroffen werden.

---

<sup>56</sup> Vgl. ESCH 2004: 87.

<sup>57</sup> ESCH 2004: 84.

<sup>58</sup> Ausführlicher hierzu Kapitel 3.

<sup>59</sup> Vgl. SCHMIDT 2003: 53ff.

<sup>60</sup> ESCH 2004: 84.

<sup>61</sup> MEIER-KORTWIG/STÜWE 2000: 190.

<sup>62</sup> MEFFERT/BURMANN 2002a: 37.

### 3 Komponenten der Markenidentität von Bibliotheken

In den folgenden Ausführungen wird das holistische Markenmodell von SCHMIDT konkret auf Bibliotheken übertragen. Exemplarisch wird dabei auf Aspekte aus der Praxis von Bibliotheken eingegangen. Die ausführliche Darstellung der Identitätsdimensionen zeigt das breite Spektrum an Instrumenten und Maßnahmen auf, das den Bibliotheken zur Realisierung einer ganzheitlichen Markenstrategie zur Verfügung steht. Grafik 4 zeigt das holistische Markenmodell von Schmidt. Es wird deutlich, dass alle Identitätsdimensionen in Wechselwirkungen und Abhängigkeiten miteinander verbunden sind.

**Grafik 4: Das holistische Markenmodell von Schmidt<sup>63</sup>**



<sup>63</sup> Quelle: SCHMIDT 2003: 52 (Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Verfassers).

### 3.1 Die holistische Positionierung

Wie bereits dargelegt, basiert die Steuerung von Marken- oder Unternehmensidentitäten auf einer ganzheitlichen Positionierung.

#### 3.1.1 Rationale und emotionale Differenzierungsaspekte der Positionierung

Den Kern der Positionierungsstrategie bilden die Differenzierungsfaktoren. Dabei wird im Konzept des *Inclusive Branding* unterschieden zwischen rationalen und emotionalen Differenzierungsaspekten, also zwischen Substanz<sup>64</sup> und Ausdruck. Differenzierungsfaktoren definieren die für den Markterfolg kritischen Unterscheidungsmerkmale einer Marke oder einer Organisation zum Wettbewerb<sup>65</sup>. Dabei umschreibt die Substanz alles, „was zur physischen Grundlage der Marke zählt. Der Ausdruck ist die Gesamtheit der Maßnahmen, die eine Marke unternimmt, um ihre Substanz zur Wirkung zu bringen.“<sup>66</sup>

Hier werden, in Erweiterung und Konkretisierung der von SCHMIDT ermittelten Parameter, folgende bibliotheksrelevante Differenzierungsfaktoren und -aspekte vorgeschlagen.

Die folgende Liste (siehe Seite 28) ist sehr allgemein gehalten, mit Sicherheit nicht vollständig und es bestehen Überschneidungen und Wechselwirkungen. Zudem können auch nicht alle relevanten Aspekte in die Formulierung des Leitbildes aufgenommen werden. Jedoch bilden diese Differenzierungsfaktoren und -aspekte ein praktikables Raster für die ganzheitliche Positionierung von Bibliotheken.

---

<sup>64</sup> Der Substanz-Begriff ist hier nicht zu verwechseln mit Begriff Substanz von ZERNISCH, vgl. Kapitel 2.2.2.

<sup>65</sup> Vgl. SCHMIDT 2003: 56.

<sup>66</sup> SCHMIDT 2003: 81.

Tabelle: Bibliotheksrelevante Differenzierungsfaktoren und –aspekte<sup>67</sup>

Substanz (rationale Aspekte)	Differenzierungs- faktoren	Ausdruck (emotionale Aspekte)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterpotenzial (Stellenzahl und Qualifikation)</li> <li>• Technische Ausstattung (Hard- und Software)</li> <li>• Bestand, analog und digital (Qualität und Quantität)</li> <li>• Fachlich relevante externe Kontakte (Netzwerke, Question Point, Bibliotheksverbünde, nationale und internationale Verbände ...)</li> <li>• Finanziell relevante externe Kontakte zu Wirtschaft, Politik, privaten Förderern...</li> <li>• Datenbanken</li> <li>• Standorte, Raumkapazität und räumliche Ausstattung</li> <li>• Etat</li> </ul>	<b>Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit</li> <li>• Größe</li> <li>• Zukunftsorientierung</li> <li>• Teamgeist</li> <li>• Bedeutung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachwissen</li> <li>• Beratungsqualität</li> <li>• Bibliothekstyp und informationslogistische Rollen<sup>68</sup></li> <li>• „Stellung der Bibliothek im arbeitsteiligen Bibliotheksgefüge der Stadt, der Region, des Landes“<sup>69</sup></li> <li>• Stellung der Bibliothek im Funktionsgefüge des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umfeldes<sup>70</sup></li> <li>• Formal- und Sacherschließung</li> <li>• Kataloge, OPAC...</li> </ul>	<b>Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionalität</li> <li>• Qualifikation</li> <li>• Fokussierung</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Dynamik</li> </ul>

<sup>67</sup> Vgl. SCHMIDT 2003: 55.

<sup>68</sup> Die American Library Association schlägt für Öffentliche Bibliotheken acht informationslogistische Rollen vor, die UMLAUF in modifizierter Form vorstellt: Kommunalen Treffpunkt; Kommunales Infozentrum; Bildungs-, Ausbildungsunterstützung; Individuelles Beratungszentrum; Zentrum populärer Medien; Tor zum Lernen für Schüler; Auskünfte und Alltagsinfo; Forschungszentrum. Vgl. UMLAUF 1999: 10f.

<sup>69</sup> UMLAUF 1999: 13.

<sup>70</sup> Vgl. Kapitel 2.1.2. Zur Bedeutung des kommunalen Leitbildes für Öffentliche Bibliotheken vgl. UMLAUF 1999; zur Bibliotheksentwicklung in Deutschland vgl. Infas 2002.

<b>Substanz (rationale Aspekte)</b>	<b>Differenzierungs- faktoren</b>	<b>Ausdruck (emotionale Aspekte)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammelkonzept; Erwerbspolitik</li> <li>• Organisation und Dauer des Geschäftsgangs</li> <li>• Ausleihmodalitäten</li> <li>• Gebühren</li> <li>• Bestandserhaltung</li> <li>• Organisation von Magazin und Benutzung</li> <li>• Transparenz der Abläufe</li> <li>• Lernfähigkeit</li> </ul>	<b>Organisation und Lösungsorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualität</li> <li>• Modernität</li> <li>• Aktivität</li> <li>• Effizienz</li> <li>• Systematik</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• Persönliche Beratung</li> <li>• Zielgruppenspezifische Angebote und Leistungen</li> <li>• Kundenbeziehung</li> <li>• Initiative</li> <li>• Erreichbarkeit; Öffnungszeiten</li> <li>• Online-Service</li> <li>• Veranstaltungen und Events</li> </ul>	<b>Service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Note</li> <li>• Stil</li> <li>• Proaktivität</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Umfassend</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Diskretion</li> <li>• Kontinuität</li> <li>• Aktualität und relative Vollständigkeit der Bestände und Angebote im Hinblick auf den Sammelauftrag</li> <li>• Qualität (der Auskunft)</li> </ul>	<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidität</li> <li>• Glaubwürdigkeit</li> <li>• Seriosität</li> <li>• Identifikationsfähigkeit</li> <li>• Konsequenz</li> </ul>

### 3.1.2 Das Leitbild im Rahmen der Positionierung von Bibliotheken

Ein Kerninstrument zur Umsetzung der Positionierung ist das Leitbild. „Ein Leitbild bündelt die Organisationsidentität in einer kurzen Deklaration. Es ist Richtungsweiser und Imagegestalter.“<sup>71</sup> Leitbilder bringen in einfacher, plastischer, knapper Darstellung die Kernkompetenzen der Marke bzw. Organisation und das Verhältnis der Marke bzw. Organisation zu den relevanten internen und externen Bezugsgruppen zum Ausdruck<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> UMLAUF 2002a: 13.

<sup>72</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN 2002b: 79.

Auch im Bibliotheksbereich ist das Leitbild mittlerweile zu einem anerkannten Instrument der Profilierung Öffentlicher und Wissenschaftlicher Bibliotheken avanciert<sup>73</sup>. Es gibt vor allem Antworten auf die folgenden vier Fragen in einer für die individuelle Bibliothek spezifischen Weise<sup>74</sup>.

- Die Beweggründe (Warum?), vor dem Hintergrund der individuellen Rahmenbedingungen und Problemfelder der Bibliothek.
- Die Angebote und Ziele (Was?).
- Die Prinzipien und Haltungen (Wie?).
- Die Zielgruppen und Arbeitsschwerpunkte (Wer? Für wen?).

In diesem Sinne definieren Leitbilder – wie auch im Sinne der ganzheitlichen Positionierung gefordert – die grundsätzlichen zukunftsgerichteten Ziele einer Organisation (Vision), nennen Wege und Maßnahmen zur Zielerreichung (Mission) – auch mit konkreten Richtlinien und Hinweisen für das Verhalten der Mitarbeiter – und beschreiben die individuellen und kollektiven Werte und Haltungen, die dem Handeln zu Grunde gelegt werden<sup>75</sup>.

Auf diese Weise erfüllen Leitbilder ein Bündel von Funktionen für die Organisation insgesamt, für die Mitarbeiter der Organisation und für die relevante Umwelt, die – bei näherer Betrachtung – mit dem Nutzenpotenzial der Marke korrelieren<sup>76</sup>. Bibliotheks-Leitbilder verdeutlichen der Öffentlichkeit, welche Erwartungen an die Bibliothek gestellt werden können. Den Unterhaltsträgern und Sponsoren liefern Leitbilder im Idealfall eine Begründung des Nutzens der Bibliothek für die Strategie des Geldgebers<sup>77</sup>, und den Mitarbeitern dienen Leitbilder als Handlungsrahmen für ihre gesamte Tätigkeit.

Ein Blick auf die Universitätsbibliothek Dortmund zeigt das Potenzial des Leitbildes als Instrument, einen Organisationsentwicklungsprozess in Gang zu setzen<sup>78</sup>. Ganzheitlich entwickelte, konsequent operationalisierte und umgesetzte Leitbilder bilden auch die Grundlage zur Profilierung und Etablierung einer Bibliothek als Marke.

Insgesamt besitzen Leitbilder demnach eine Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion; eine Identifikations- und Motivationsfunktion; sie dienen zur Festigung

---

<sup>73</sup> Vgl. UMLAUF 2002a; UMLAUF 1999.

<sup>74</sup> Vgl. UMLAUF 1999: 19.

<sup>75</sup> Vgl. UMLAUF 2002a: 12; SCHMIDT 2003: 53 u. 98; MEFFERT/BURMANN 2002b: 79.

<sup>76</sup> Vgl. UMLAUF 2002a: 15; MEFFERT/BURMANN 2002b: 79.

<sup>77</sup> Vgl. UMLAUF 1999: 20.

der (Marken-)Identität nach innen und außen; sie erleichtern die Koordination; sie dienen als Instrument zur Prioritätensetzung und zur Verfahrensvereinfachung und erfüllen für die Umwelt eine Informations- und Legitimationsfunktion.

Mit Focus auf die markenorientierte Perspektive wäre es hier aufschlussreich zu untersuchen, inwieweit die bisher in der Praxis existierenden Bibliotheksleitbilder den Ansprüchen an eine ganzheitliche Erfassung der Identität im Sinne des *Inclusive Branding* entsprechen.

Dabei ist zu beachten, dass die Bestimmung der Sollpositionierung stets auf der Basis einer möglichst umfassenden und objektiven Status-Quo-Analyse erfolgt. Hierbei werden zunächst die spezifischen Ausprägungen, Wechselwirkungen und Ursachen der sechs Identitätsdimensionen nach SCHMIDT systematisch und strukturiert erfasst.

## **3.2 Identitätsdimensionen**

### **3.2.1 Kultur**

Ein prägnantes, knapp und leicht verständlich formuliertes Leitbild ist schriftlicher Ausdruck des Selbstverständnisses einer Bibliothek. Wichtig ist jedoch vor allem die gelebte interne Identität, die als Ausdruck der *Bibliothekskultur* im Ist-Status der Bibliothek ablesbar ist<sup>79</sup>.

In die Dimension Kultur werden alle Faktoren einbezogen, die eine Bibliothek - sei es bewusst oder unbewusst - einsetzt, um ihr Selbstverständnis, ihre Identität, auszudrücken. Bibliotheken sind dabei nicht unabhängig von ihrer Umwelt zu betrachten, denn wie in Kapitel 2.1.2 deutlich wurde, sind sie als zweckgerichtete, von Menschen geschaffene und getragene Institutionen eingebunden in die Gesellschaft und deren Kultur. Bibliotheken und Gesellschaft beeinflussen sich in ständiger Wechselwirkung gegenseitig.

Nach RIEGGER<sup>80</sup> lassen sich generell drei Kulturebenen unterscheiden, die für alle Unternehmen und Institutionen Gültigkeit besitzen:

---

<sup>78</sup> Vgl. NAGELSHEIMER-LINKE 2000.

<sup>79</sup> Vgl. SACKMANN 2004; HEINEN/FANK 1997.

<sup>80</sup> Vgl. RIEGGER 1990: 93f.

*1. Basisannahmen über das Wesen des Menschen und seiner Handlungen, über die Wirklichkeit und den Zeitgeist, die meist unbewusst dem Management zugrunde liegen.*

So basieren Bibliotheken (zumindest diejenigen, die unter dem Markenaspekt im Focus dieser Arbeit stehen) auf der Grundvorstellung eines demokratischen Denkansatzes, der den öffentlichen Zugang zu Information und Wissen als eine Leitmaxime fordert. Auch die jeweilige nationale und regionale Kultur, in der sich die Bibliothek bewegt, ist als eine gegebene Rahmengröße hinzunehmen.

*2. Werte und Normen, die teils sichtbar, teils unbewusst den Rahmen bilden für Verhaltensrichtlinien und Handlungsmaximen der Bibliothek.*

Die spezifische Auslegung und die Bedeutung, die dem Informations- und Bildungsauftrag, aber auch dem Freizeit- bzw. Erlebnisaspekt in einer Bibliothek zukommt, ist Ausdruck dieser Werte und Normen. Maßgeblich geprägt wird diese Kulturebene auch von der Geschichte der Bibliothek und ihres Bestandes<sup>81</sup>. Inhaltlich beeinflusst diese Kulturebene u. a. auch die Erwerbungspolitik.

*3. Verhaltensweisen und Ergebnisse der Kulturprägung, die zwar sichtbar, jedoch interpretationsbedürftig sind.*

Hierzu zählen der gesamte Führungsstil, Rituale wie feststehende Meetings, der Umgang mit eingefahrenen Einstellungsmustern, Sprache, Kleidung und nicht zuletzt die Umgangsformen der Mitarbeiter untereinander und gegenüber den Kunden. Denn gerade in Bibliotheken bildet der Kundenkontakt einen maßgeblichen Faktor der Unternehmenskultur mit positiven bzw. negativen Rückkopplungsprozessen. Einerseits wird die Bibliothekskultur wesentlich geprägt durch den direkten und persönlichen Kontakt mit den Kunden und umgekehrt werden die Kunden hautnah mit der Kultur der Bibliothek ‚konfrontiert‘<sup>82</sup>.

Als Träger der Bibliothekskultur fungieren ferner der Bibliotheksbau und die räumliche Ausstattung, Sauberkeit und Ordnung der Räume, die Systematik und Aufstellung der Bestände (Magazin oder Freihand), Art und Umfang von Schulungen, Sonderveranstaltungen und Events.

---

<sup>81</sup> Gründungsgeschichte, Erwerbung und Entwicklung der Bestände, Baugeschichte, Geschichte der Bibliotheksleitung, interne und externe Aktivitäten in historischer Entwicklung, im Laufe der Zeit erworbener nationaler und internationaler Ruf usw.

<sup>82</sup> Vgl. SCHMIDT 2003: 60.



Bibliothekskulturen werden von allen Mitarbeitern der Bibliothek getragen, d. h. erlernt, weitergegeben und bewusst oder unbewusst als typische Denk- und Verhaltensweisen übernommen. Alle bibliotheksspezifischen Phänomene und Situationen werden aus Sicht der Bibliothekskultur heraus gesehen und interpretiert. Auch alle internen und externen kommunikativen Kontakte erfolgen vor dem Hintergrund dieser Kultur. „Damit beeinflusst die Unternehmenskultur auf allen Ebenen Handlungs- und Entscheidungsprozesse wie –ergebnisse. (...) sie filtert aus Handlungsalternativen die unternehmenstypische dem >Stil des Hauses< entsprechend heraus.“<sup>83</sup>

Die Dimension Kultur bildet einerseits einen wichtigen Ausgangspunkt bei der Erfassung der Ist-Identität einer Bibliothek, andererseits stellt die Schaffung einer zukunftsorientierten, langfristig angestrebten gemeinsamen Soll-Bibliothekskultur eine wichtige Zielsetzung des identitätsorientierten Markenmanagements dar.

Der Handlungsbedarf und die Problematik werden besonders deutlich bei Bibliotheksfusionen, bei denen zwei oder mehr bisher unabhängige Häuser mit je eigenen kulturellen Ausprägungen zusammenwachsen sollen bzw. müssen. Dies ist zum Beispiel in der Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB) der Fall, die im Jahr 1995 als Stiftung zunächst als Zusammenschluss der Amerika Gedenkbibliothek (Berlin West) und der Berliner Stadtbibliothek (Berlin Ost) gegründet wurde<sup>84</sup>. „Zum einen spiegelte sich auch in der ZLB der gesamtdeutsche Problemkomplex Ost-West wider.“<sup>85</sup> Zum anderen prallten mit der Fusion auch verschiedene Bibliotheksmodelle, historisch gewachsene Kulturen und Identitäten der beiden Häuser aufeinander<sup>86</sup>.

Das Zusammenwachsen - auch unter der Klammer einer einheitlichen Bibliothekskultur - ist nicht ad hoc zu erreichen. Vielmehr kann die Fusionierung gewachsener, traditionsreicher Häuser und die damit einhergehende Anpassung der Bibliothekskultur nur in einem langsamen Prozess erzielt werden, in den auch die maßgeblichen Mitarbeiter aller Häuser einbezogen werden. Reibungen und

<sup>83</sup> RIEGGER 1990: 94.

<sup>84</sup> Zur Geschichte der ZLB vgl. WAHLICH 2001.

<sup>85</sup> WAHLICH 2001: 223.

<sup>86</sup> Die Berliner Stadtbibliothek entsprach einer Wissenschaftlichen Bibliothek mit Pflichtexemplarrecht, wissenschaftlich orientierten Bibliothekaren, der Ausrichtung des Bestandsaufbaus vornehmlich an den Bedürfnissen einer wissenschaftlichen Fachöffentlichkeit und einem großen Magazinbestand. Demgegenüber stand das Konzept der Amerika Gedenkbibliothek als Public Library mit der Ausrichtung auf eine breite Öffentlichkeit, einem großen, systematisch aufgestellten Freihandbereich und einer starken Serviceorientierung. Auskunft von den Leiterinnen der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, Frau Sabine WALZ und Frau Christiane KLEIST-FIEDLER, Gespräch am 07. 04. 2005.

Widerstände lassen sich in einzelnen Punkten dennoch oft nicht vermeiden. In vielen Bereichen ist es auch nicht anzustreben, dass alle kulturellen Unterschiede eingeebnet werden sollen. Vielmehr gilt: „So viel Anpassung wie nötig, so viel Betonung der kulturspezifischen Identität wie möglich.“<sup>87</sup>

Es ist nicht Ziel dieser Arbeit, die Kulturen einzelner Bibliotheken voll zu erfassen und zu analysieren, denn Riten, Normen und Werte innerhalb einer Bibliothek können nur bei einer längeren Beobachtung der Verhaltensweisen der Mitarbeiter untereinander und gegenüber ihren externen Bezugsgruppen vollständig beurteilt werden. Ausdruck findet die Bibliothekskultur in den weiteren Identitätsdimensionen, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

### **3.2.2 Verhalten**

„Schlüssiges Handeln konstituiert Identität“<sup>88</sup> und Kontinuität. In diesem Sinne lässt sich die Dimension *Verhalten* definieren als die gesamte schlüssige und damit widerspruchsfreie Ausrichtung der Verhaltensweisen der Bibliothek (als Organisation oder Marke) im Innen- und Außenverhältnis, kollektiv und individuell. Dies reicht vom Verhalten und Auftritt der Bibliothek als Gesamtheit über den Führungsstil der Bibliotheksleitung bis hin zum Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters. Dies betrifft sowohl das interne Informationsverhalten, als auch das Verhältnis der Bibliothek zu ihren Kunden, ihren Trägern, zu Medienvertretern und der allgemeinen Öffentlichkeit und das Verhalten gegenüber den weiteren externen Bezugsgruppen aus Politik, Wirtschaft, Kultur, Wissenschaft und dem Bildungswesen. Einbezogen sind hier auch der ökonomische Umgang mit Geldern und Ressourcen, das Sozialverhalten der Mitarbeiter und die Standortbeziehungen der Bibliothek zu ihrer Umwelt<sup>89</sup>.

Auch Faktoren wie die wirtschaftliche Gesamtlage, die Haushaltslage und der Status der Bibliothek im jeweiligen (Konkurrenz-)Umfeld beeinflussen ihre Handlungsweise im konkreten Einzelfall. So muss die Entscheidung für oder gegen den Ankauf bestimmter Medien bzw. ganzer Historischer Sammlungen neben der aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation auch das individuelle Erwerbungsprofil und Sammlungsschwerpunkte berücksichtigen.

---

<sup>87</sup> SCHMIDT 2003: 59.

<sup>88</sup> BIRKIT/STADLER/FUNCK 1993: 20.

<sup>89</sup> In Anlehnung und Konkretisierung von SCHMIDT 2003: 60.

Ein ganz wichtiger Aspekt ist das individuelle Verhalten und die Körpersprache der Mitarbeiter gegenüber den Kunden, „da das Mitarbeiterverhalten auf Grund der hohen Interaktionsfrequenz mit den Kunden die Wahrnehmung der Unternehmensmarke entscheidend beeinflusst.“<sup>90</sup> Sichtbar wird dies in den kommunikativen Aspekten der Benutzungsorganisation<sup>91</sup>.

Auch das Beschwerdemanagement hat maßgeblichen Einfluss auf die Qualität der Kundenbeziehungen. Wie werden Beschwerden entgegen genommen und wie erfolgt die Bearbeitung der Beschwerde? Existiert eine Beschwerde-Box; wird der Nutzer kontaktiert; steht dem Nutzer für seine Beschwerde ein individueller, kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung oder werden die Probleme delegiert und die Mitarbeiter entziehen sich der Verantwortung; wie schnell werden Beschwerden bearbeitet; münden die Beschwerden in konkreten Verbesserungsmaßnahmen? Das Verhalten der Mitarbeiter in diesen Punkten vermittelt dem Bibliothekskunden den Eindruck, ob er mit seinen Problemen ernst genommen wird oder nicht.

Der Aufbau von Vertrauen und Goodwill der sozialen Umwelt gegenüber der Bibliothek sind wichtige Ziele des Bibliotheksmanagements, die durch kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit und politische Lobbyarbeit erreicht werden können. Jedoch darf es auch hier keine Widersprüche geben zwischen dem konkreten Verhalten der Bibliothek und ihrer Mitarbeiter und den durch Public Relations- und Werbemaßnahmen verbreiteten kommunikativen Botschaften, denn einmal verlorenes Vertrauen lässt sich nicht so schnell wieder herstellen.

Neben dem Aufstellen von operativen Richtlinien, z. B. durch die Konkretisierung des Leitbildes in Verhaltensstandards für die Mitarbeiter und den Aufbau eines funktionierenden internen Informations- und Kommunikationsnetzwerkes, stellt die regelmäßige Weiterbildung der Mitarbeiter auf fachlichem Gebiet und im Umgang mit Nutzern eine der Grundvoraussetzungen für die Sicherung von Service-, Qualitäts- und Verhaltensstandards dar.

<sup>90</sup> MEFFERT/SCHNEIDER/EBERT 2002: 637.

<sup>91</sup>U. a. sichtbar in der Kompetenz und Freundlichkeit der Mitarbeiter im Auskunftsdienst vor Ort bzw. bei schriftlichen oder telefonischen Anfragen.

### 3.2.3 Produkte, Dienstleistungen und strukturelle Rahmenbedingungen

„Diese Dimension beinhaltet die Produkte und Dienstleistungen an sich und die mit ihnen im Zusammenhang stehenden Strategien und Aspekte, wie die Nutzerfreundlichkeit und die mit dem Produkt verbundenen Serviceleistungen.“<sup>92</sup> In Erweiterung des Strukturmodells von SCHMIDT werden auch die gesamten örtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen einer Bibliothek dieser Dimension zugeordnet, denn Trägerschaft, Bibliothekstyp, Sammelauftrag, Organisationsstruktur und Standort einer Bibliothek bestimmen maßgeblich ihre Identität, ihren Medienbestand und ihr Leistungsspektrum.

Diese Dimension umfasst das gesamte Medienangebot, inklusive der aktuellen Erwerbungs Schwerpunkte der Bibliothek. Relevante Aspekte sind hier die Tiefe und Breite der Sammlung. Die Qualität und Attraktivität des Medienangebots wird auch maßgeblich bestimmt vom Grad der Vollständigkeit und der Aktualität der Bestände.

Beispielsweise zeichnet sich die Zentral- und Landesbibliothek Berlin unter anderem durch folgende Besonderheiten ihres Medienangebots aus: als Pflicht-exemplarbibliothek ist im Zentrum für Berlinstudien ein großer Bestand an Berlin-spezifischer Literatur vorhanden. Durch den auch in Berlin ansässigen Springer Verlag, einem der größten Wissenschaftsverlage weltweit, verfügt die ZLB über ein besonders tiefes Angebot im Bereich des Verlagsprogramms, vor allem in den Naturwissenschaften und der Informatik. Auch die Artothek und die umfassende Video/DVD und Musikabteilung mit Tonträgern und Noten stellen Besonderheiten im Sammlungsspektrum der Zentral- und Landesbibliothek dar.

Neben dem Medienangebot ist das große Gebiet der Benutzungsorganisation Bestandteil dieser Identitätsdimension, insbesondere vor dem Hintergrund der medientechnischen Veränderungen<sup>93</sup>. Hier können nur einige wichtige Aspekte erwähnt werden, wie z. B. die Erschließung, Ordnung und Aufstellung der Medien, die Dienstleistungen der Bibliothek bei der Recherche und im Bereich der Informations- und Auskunftsdienste sowie die Ausleihmodalitäten und die Leistungen der Bibliothek im Bereich der Fernleihe und der Dokumentlieferdienste.

---

<sup>92</sup> SCHMIDT 2003: 62.

<sup>93</sup> Zur Besucherorientierung in Öffentlichen Bibliotheken in der Informations- und Mediengesellschaft vgl. VOGT 2003.

Möglichkeiten, ein individuelles Leistungsprofil aufzubauen, bieten sich für Bibliotheken auch durch spezielle Angebote, durch räumliche Gegebenheiten sowie durch Veranstaltungen und Kurse für bestimmte Zielgruppen<sup>94</sup>.

Trotz der Erleichterungen durch OPAC-Recherche und Bestellmöglichkeiten via Internet zählen nach wie vor der Standort und die Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz zu den entscheidenden Rahmenbedingungen einer Bibliothek mit direktem Einfluss auf die Nutzungszahlen.

Auch die Öffnungszeiten und die Höhe der Benutzungsgebühren<sup>95</sup> ermöglichen Aussagen zur Positionierung einer Bibliothek und wirken als identitätsprägende Faktoren. Lange Abend- und Samstagsöffnungszeiten gestatten auch berufstätigen Kunden eine Nutzung der Bibliothek. Dies ist vor allem in Präsenzbibliotheken bzw. bei der Nutzung nicht ausleihbarer Medien bedeutsam. Ermäßigte Jahresgebühren für bestimmte Personengruppen können ebenfalls einer möglichst breiten Nutzung der Bibliothek dienen.

### 3.2.4 Märkte und Kunden

An dieser Stelle soll und kann keine ausführliche Darstellung der *Marktforschung* und des strategischen *Marketings* für Bibliotheken erfolgen<sup>96</sup>. Wichtig ist jedoch, die Bedeutung für den Branding-Prozess von Bibliotheken zu betonen, die eine detaillierte Analyse des gesamten Umfeldes, Markt- und Zielgruppensegmentierungen und die Umsetzung von Marketingstrategien haben.

Erst eine möglichst detaillierte Kenntnis der relevanten Bezugsgruppen und ihrer Erwartungen - sowohl auf dem Absatz- als auch dem Beschaffungsmarkt - ermöglicht eine realistische Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen. Auf diese Weise können Bibliotheken ihre Position abstecken innerhalb der internationalen und bundesdeutschen Bibliothekslandschaft und der Bibliothekslandschaft vor Ort, des weiteren Bildungs-, Informations- und Medienangebotes vor Ort<sup>97</sup> sowie des Kultur- und Freizeitangebotes vor Ort<sup>98</sup>.

<sup>94</sup> Vgl. hierzu Kapitel 4 und 5.4.

<sup>95</sup> Jahreskosten für Benutzerausweis, Mahngebühren, Bereitstellungsgebühren.

<sup>96</sup> Vgl. hierzu u. a. HOBOHM/UMLAUF 2002; BORCHARDT 1992; UMLAUF 1997; GIAPPICONI 1997.

<sup>97</sup> Z. B. öffentliche Internetzugänge, Computerarbeitsplätze, Videotheken, Buchhandlungen.

### 3.2.5 Design

Die Dimension *Design* umfasst alle visuellen Ausdrucks- und Erscheinungsformen der Bibliothek und ihres Angebots- und Leistungsspektrums innerhalb der Markenkommunikation.

Häufig wird die Bedeutung der Designdimension unterschätzt, als äußerliche Fassade abgestempelt und auf einzelne Aspekte wie z. B. das Logo reduziert. Im Sinne eines ganzheitlichen, identitätsorientierten Verständnisses der Bibliothek als Marke ist das Design jedoch „der umfassende und sich im abgestimmten Zusammenwirken aller Elemente selbst verstärkende Gesamteindruck“<sup>99</sup> einer Bibliothek. Deutlich wird, dass das Design nicht isoliert zu betrachten ist. Vielmehr ist es an der ganzheitlichen Positionierung auszurichten und in Übereinstimmung und Wechselwirkung mit den anderen Identitätsdimensionen zu entwickeln und evtl. zu modifizieren.

Das optische Erscheinungsbild einer Bibliothek manifestiert sich auf unterschiedlichen Ebenen<sup>100</sup>, so z. B. in der Architektur und der Innenraumgestaltung des Bibliotheksbaus, im Leitsystem, den Beschriftungen und Hinweisschildern innerhalb des Bibliotheksgebäudes und im visuellen Design aller Kommunikationsmaßnahmen. Nicht zuletzt hat auch die Kleidung der Mitarbeiter maßgeblichen Einfluss auf den visuellen Gesamteindruck der Bibliothek<sup>101</sup>.

Die äußere Architektur eines Bibliotheksgebäudes kann sehr unterschiedliche optische Erscheinungsformen annehmen. Das Spektrum reicht von einem historischen, ehrwürdigen Bau (z. B. die Rokokofassade der Stadtbücherei Würzburg oder das Haus der Staatsbibliothek Unter den Linden) über zugleich zweckmäßige und repräsentative Gebäude im Stil der jeweils zeitgenössischen Architektursprache (wie z. B. die 50er-Jahre-Architektur der Amerika Gedenkbibliothek, die 60er-Jahre-Architektur der Staatsbibliothek Potsdamer Platz und die neue Philologische Bibliothek der Freien Universität Berlin) bis hin zu technisch hochmodernen, reinen Zweckbauten wie z. B. die neue Volkswagenbibliothek der Technischen Universität/Universität der Künste Berlin. Jede dieser Architekturformen geht nicht allein aus technischen und funktionalen Überlegungen hervor, sondern ist gleichzeitig auch Ausdruck des Selbstverständnisses und der Identität der

---

<sup>98</sup> Z. B. Lesungen, Ausstellungen, Vorträge, Konzerte, Maßnahmen zur Leseförderung, Museen.

<sup>99</sup> SCHMIDT 2003: 69.

<sup>100</sup> Zu den Elementen des Organisationsdesigns vgl. UMLAUF 2002a: 7.

<sup>101</sup> Vgl. Kapitel 5.4.

Bibliothek und hat direkte Auswirkungen auf das Image und die Wirkung der Bibliothek in der Öffentlichkeit<sup>102</sup>.

Für die Herausbildung eines Markencodes ist auch der Designaspekt der Innenraumgestaltung maßgeblich. Die Raumwirkung wird u. a. durch folgende Gestaltungselemente geprägt: Farbe und Material des Bodenbelags und der Wände; die Art der Beleuchtung sowie Anordnung und Optik der Möblierung in allen öffentlich zugänglichen Funktionsbereichen.

Das Corporate Design der Kommunikationsmedien kann seinen Ausdruck finden in der Gestaltung des Namenszuges der Bibliothek, in einem speziellen Logo als dem eigentlichen Markenzeichen, in bestimmten Hausfarben sowie in Vorgaben zum Layout und Schrifttyp<sup>103</sup>.

Die Gestaltung eines unverwechselbaren Logos als Markenzeichen erfordert nicht nur Kreativität, sondern eine konsequente Ausrichtung an der Tonalität<sup>104</sup> und dem angestrebten individuellen Stil der Marke. Auch technisch bedingte Kriterien wie die Eignung zum Schwarz-Weiß-Druck müssen berücksichtigt werden. Gerade im Bibliotheksbereich herrschen häufig noch wenig aussagekräftige und langweilige Logos vor<sup>105</sup>.

### 3.2.6 Kommunikation

In Anlehnung an die Praxis in Wirtschaftsunternehmen kann die Dimension *Kommunikation* definiert werden als die koordinierte Gesamtheit der personalen, Gruppen- und Massenkommunikation mit allen relevanten Bezugsgruppen<sup>106</sup>. Mit rationalen Argumenten und auf emotionaler Ebene soll die Bindung an das eigene Haus gestärkt werden. Diese Dimension lässt sich unterteilen in formale und informelle Kommunikationswege und umfasst die Kommunikation nach außen, d. h. die Bereiche der klassischen Werbung, verkaufsfördernde Maßnahmen, Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) und die politische Lobbyarbeit, die interne Kommunikation (Human Relations) und den gesamten direkten Kontakt der Bibliotheksmitarbeiter mit ihren Kunden.

<sup>102</sup> Zum Beispiel kann eine tempelartige Architektur Schwellenängste hervorrufen.

<sup>103</sup> Zu den Trägern des Corporate Designs vgl. Kapitel 5.4.

<sup>104</sup> Als dem Grundton der kommunikativen Ansprache.

<sup>105</sup> Zur Analyse des graphischen Erscheinungsbildes Öffentlicher Bibliotheken vgl. WINTER 1998.

<sup>106</sup> Vgl. BIRKIGT/STADLER/FUNCK 1993: 216 und 21f; SCHMIDT 2003: 75f.

Die interne Kommunikation beinhaltet die Information und Motivation der Mitarbeiter und die Schaffung eines einheitlichen Selbstverständnisses der gesamten Bibliothek. Durch eine Optimierung des Informationsaustausches und des Kommunikationsflusses innerhalb des Mitarbeiterteams auf allen Ebenen kann langfristig eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Selbstverständnis, den Aufgaben und Zielen der Bibliothek erreicht werden. Die Mitarbeiter verlieren ihr einseitiges, auf ihren speziellen Arbeitsbereich fixiertes Scheuklappendenken und bekommen einen Blick für die ganzheitliche Sichtweise, die alle Parameter und Arbeitsbereiche einer Bibliothek umfasst. So ist es möglich, eine Gruppenzusammengehörigkeit herzustellen, das Betriebsklima und die Motivation der Mitarbeiter zu verbessern sowie eine Basis für Kreativität und Innovation zu schaffen.

Mögliche Kommunikationsinstrumente bzw. –maßnahmen sind: Intranet, regelmäßige Mitarbeiter-Rundbriefe und –Zeitschriften, Schulungen, Workshops, regelmäßige Informations- und Kommunikationsveranstaltungen und Versammlungen der Mitarbeiter auf den verschiedenen Hierarchieebenen, das „Schwarze Brett“, die „Meckerecke“, Betriebsausflüge und Weihnachtsfeiern, Vorträge und Reden der Bibliotheksleitung.

Nicht zuletzt darf die Bedeutung der persönlichen Ansprache der Mitarbeiter durch die Bibliotheksleitung auf regelmäßigen Rundgängen nicht unterschätzt werden. Auch der „Buschfunk“, d. h. die informelle Kommunikation der Mitarbeiter untereinander, besitzt ein großes positives, aber auch negatives Potenzial zur Herstellung eines „Wir-Gefühls“. Missverständnisse und Gerüchte können sonst leicht entstehen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Feststellung WATZLAWICKs, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt besitzt<sup>107</sup>. Dabei vermittelt der Inhaltsaspekt die Daten, d. h. den Informationsgehalt, der Beziehungsaspekt gibt an, wie diese Daten aufzufassen sind, d. h. definiert das Verhältnis zwischen Sender und Empfänger.

Problematisch ist beispielsweise, wenn bei internen Sitzungen in der Wahrnehmung der Teilnehmer der Inhaltsaspekt der Kommunikation (welche Aussagen werden getroffen) weitgehend vom Beziehungsaspekt (welche Person hat diese Aussage getroffen) überlagert wird, denn dies behindert eine sachlich-rational begründete Diskussion und erschwert Entscheidungen.

---

<sup>107</sup> Vgl. WATZLAWICK u. a. 1985: 53ff.



Auch extern kommt dem Beziehungsaspekt der bibliothekarischen Kommunikation große Bedeutung zu, sowohl in der persönlichen Kommunikation (z. B. politische Lobbyarbeit, Schaffung von Goodwill), als auch im Bereich der medialen Kommunikation. Glaubwürdigkeit, Ausdrucksstärke und Überzeugungskraft sind positive Attribute, die über die reinen Inhalte der Aussagen hinaus vorwiegend zur Beschreibung der Beziehungsebene dienen.

Dies gilt in besonderem Maße für die Zentral- und Landesbibliothek Berlin. In ihrer aktiven politischen Lobbyarbeit auf den verschiedenen Ebenen vertritt die Generaldirektorin<sup>108</sup> unmittelbar die Interessen der Zentral- und Landesbibliothek gegenüber dem Land Berlin. Ihr beharrlicher Einsatz für die ZLB im politischen Kontext, ihr Aufbau von langfristigen Partnerschaften und Kooperationen und ihr offener Umgang mit den Medien hat maßgeblich dazu beigetragen, dass die ZLB mittlerweile zu den großen, attraktiven und aktiv genutzten Bildungs- und Kultureinrichtungen der Stadt Berlin zählt und einen Teil zur Identität Berlins beiträgt<sup>109</sup>.

Gleichzeitig setzt sich die Generaldirektorin im nationalen und internationalen Kontext dafür ein, dass in der Öffentlichkeit - und insbesondere von Seiten der Politiker und der Medien - die Bedeutung der Bibliotheken für die Entwicklung der Gesellschaft von morgen stärker erkannt und gewürdigt wird. Eine Stärkung der Position von Bibliotheken im (bildungs-)politischen Kontext, mehr finanzielle Stabilität und eine Aufwertung des Bibliotheksimages in der breiten Öffentlichkeit gehören zu ihren bibliothekspolitischen Zielen<sup>110</sup>.

Aufwändige klassische Werbemaßnahmen - wie z. B. Fernseh-, Funkspots und Großflächenplakate - kommen aus Kostengründen für Bibliotheken kaum in Betracht. Deshalb spielt hier die gezielte Öffentlichkeitsarbeit eine immer stärkere Rolle. Breit angelegte Öffentlichkeitsarbeit zielt u. a. darauf ab, bei allen relevanten Bezugsgruppen Interesse und Vertrauen für die Bibliothek zu wecken. Dabei ermöglicht die - entsprechend dem individuellen ‚Stil des Hauses‘ - visuelle und verbale Gestaltung der Maßnahmen, sich von der Konkurrenz abzuheben<sup>111</sup>.

Vor allem die Pressearbeit, regelmäßige Pressemitteilungen und Pressekonferenzen bilden einen Grundpfeiler der Öffentlichkeitsarbeit. Neben kommerziellen

<sup>108</sup> Frau Dr. Claudia LUX. <http://www.zlb.de/generaldirektion> (Zugriff am 20.04.2005).

<sup>109</sup> Die Nutzerzahlen und die Auswertung der Presseberichterstattung belegen dies. Auskunft von den Leiterinnen der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, Frau Sabine WALZ und Frau Christiane KLEIST-FIEDLER, Gespräch am 07. 04. 2005.

<sup>110</sup> Vgl. LUX 2004; LUX 2004a.

<sup>111</sup> Zu möglichen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit vgl. Kapitel 5.4.

Werbemaßnahmen<sup>112</sup> versuchen Bibliotheken möglichst viele und positive redaktionelle Beiträge über ihr Haus und ihre Aktivitäten in den Medien zu lancieren<sup>113</sup>.

Auch für Bibliotheken gilt, was SCHMIDT für die Praxis in Wirtschaftsunternehmen feststellt: „Die Fragmentierung innerhalb der Kommunikation ist groß, und sie führt häufig zu einem unklaren, oft sogar widersprüchlichen Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit.“<sup>114</sup> Durch die systematische Verknüpfung der einzelnen Kommunikationsdisziplinen innerhalb des Markenmanagements kann diese Fragmentierung überwunden werden, können die obersten Ziele der internen wie der externen Kommunikation „Eindeutigkeit, Konsistenz, Kontinuität und Effizienz“<sup>115</sup> erreicht werden. Für die Praxis bibliothekarischen Handelns bedeutet dies, dass die Synergiewirkungen der Kommunikationsdimension nur dann ausgeschöpft werden, wenn alle Mitarbeiter sich ihrer kommunikativen Außenwirkung bewusst sind. Eine Vernetzung der Kommunikation mit den anderen Identitätsdimensionen ist hierfür unbedingte Voraussetzung.

#### **4 Mögliche Markenstrategien für Bibliotheken mit den jeweiligen Bezugsrahmen und primären Zielsetzungen**

Bei den folgenden Beispielen handelt es sich nicht in jedem Fall um Best-Practice-Beispiele. Intention ist, für die Markenführung relevante Initiativen und bisher geleistete Realisierungsansätze darzustellen und zu systematisieren. Bei der Auswahl der Beispiele geht es vorwiegend darum, vor dem Hintergrund des *Inclusive Branding* möglichst viele unterschiedliche Schwerpunktsetzungen, Aspekte und Ausrichtungen der identitätsorientierten Markenführung herauszuarbeiten.

Grafik 5 zeigt mögliche Markenstrategien mit den jeweiligen Bezugsrahmen und wichtigen primären Zielsetzungen. Drei primäre Zielsetzungen des Branding aus Bibliothekssicht sollen hier hervorgehoben werden, die zwar auf allen Ebenen möglicher Markenstrategien Relevanz besitzen, jedoch mit jeweils unterschiedlicher Schwerpunktsetzung: die Marke als Positionierung und Differenzierung zur Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb, die Marke als Gütesiegel und Quali-

---

<sup>112</sup> Wie Anzeigen und Plakate, die jedoch häufig aus Geldmangel nicht geschaltet werden können.

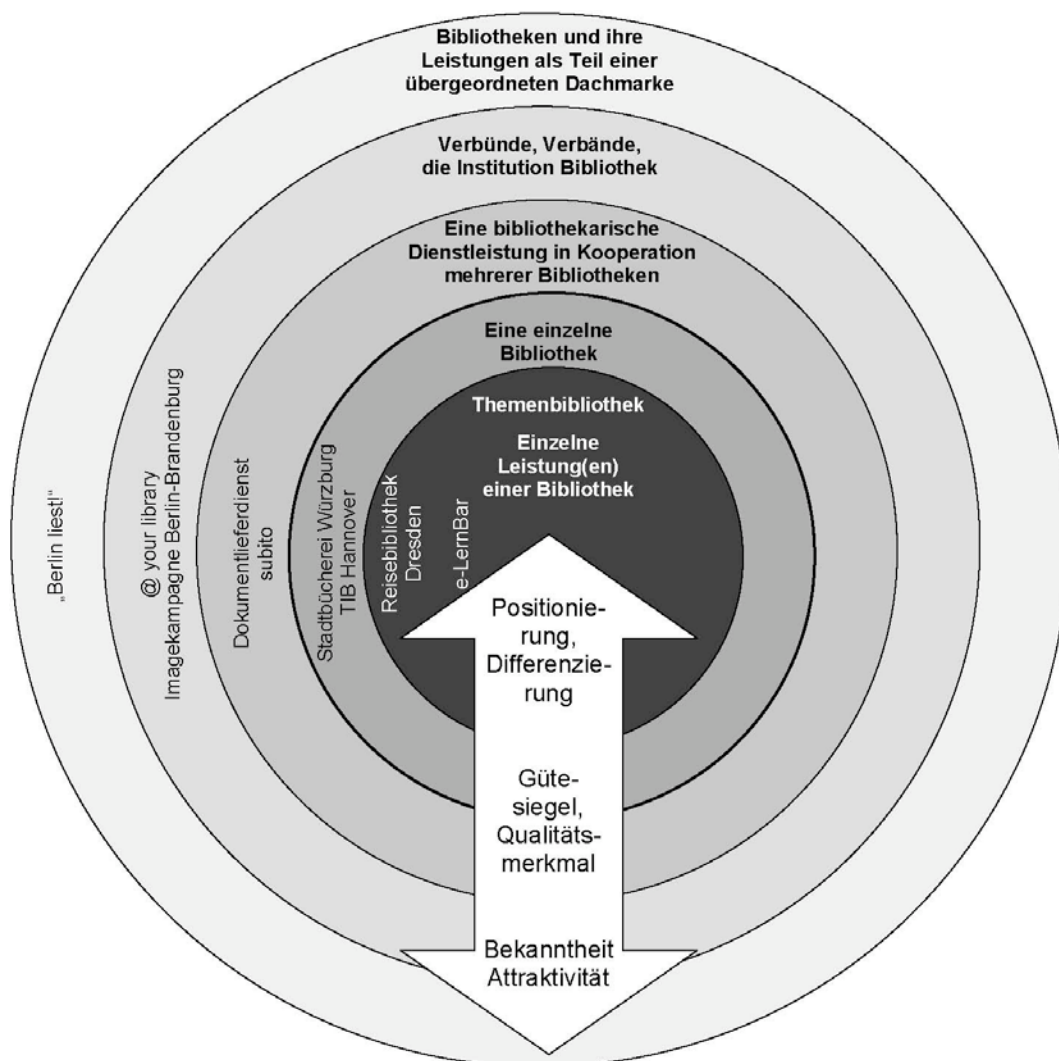
<sup>113</sup> Wie dies auch in der Zentral- und Landesbibliothek Berlin der Fall ist. Vgl. Jahresbericht der Öffentlichkeitsarbeit der ZLB 2004.

<sup>114</sup> SCHMIDT 2003: 77.

<sup>115</sup> SCHMIDT 2003: 78.

tätsmerkmal und die allgemeine Bekanntmachung und Erhöhung der Attraktivität des Angebots durch Markenbildung.

**Grafik 5: Mögliche Markenstrategien für Bibliotheken mit den jeweiligen Bezugsrahmen und den primären Zielsetzungen**



Im Kern stehen einzelne Leistungen einer Bibliothek bzw. eigenständige Themenbibliotheken innerhalb eines übergeordneten kommunalen Bibliothekssystems. Am Beispiel der e-LernBar der ZLB und der Reisebibliothek Dresden wird in Kapitel 4.1 dieses Konzept näher erläutert. Der Bezugsrahmen ist hier eng auf die spezifische Leistung bzw. das Thema eingegrenzt. Branding ermöglicht dementsprechend auf dieser Ebene auch die stärkste Differenzierung und die am engsten gefasste Positionierung.

Je weiter der Bezugsrahmen gefasst wird, desto weniger liegt der Focus der Markenführung auf einer eindeutigen Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb und desto stärker rückt der Aspekt der Marke als allgemeines Gütesiegel und Qualitätsmerkmal und - bei noch weiterem Bezugsrahmen - die allgemeine Bekanntmachung und Erhöhung der Attraktivität des Angebots durch die Dachmarke in den Vordergrund.

Die Etablierung einer gesamten Bibliothek als Marke erweitert den Bezugsrahmen um einen Schritt. Exemplarisch hierfür werden in Kapitel 4.2 die Marketing- und Markenstrategie der Stadtbücherei Würzburg und ganz knapp die TIB Hannover als Wissenschaftliche Spezialbibliothek dargestellt.

Der Dokumentlieferdienst subito dient als Beispiel für die Profilierung einer bibliothekarischen Dienstleistung in Kooperation mehrerer Bibliotheken als Marke (siehe Kapitel 4.3).

Anhand der Bemühungen der Bibliotheksverbände Berlin und Brandenburg um eine Imagekampagne und am Beispiel der amerikanischen Kampagne „@ your library“ werden Bestrebungen dargestellt, bibliothekarische Verbünde und Verbände bzw. die gesamte Institution Bibliothek als Marke in der Öffentlichkeit zu verankern (Kapitel 4.4).

Die Strategie, Bibliotheken und ihre Leistungen als Teil einer übergeordneten Dachmarke zu integrieren wird schließlich anhand der aktuellen Kampagne „Berlin liest“ in Kapitel 4.5 erläutert.

#### **4.1 Eine einzelne Dienstleistung und die Themenbibliothek als Marke**

Die *e-LernBar*, seit Mai 2004 eröffnet<sup>116</sup>, ist organisatorisch der Zentral- und Landesbibliothek Berlin eingegliedert, besitzt jedoch eigene Räume mit eigenem Eingang. In diesem multimedialen Lernzentrum wird einem breiten Bibliothekspublikum in moderner Atmosphäre die Nutzung multimedialer Computerlernprogramme vor Ort ermöglicht. Ziel ist es, mit der e-LernBar „einen Beitrag zur

---

<sup>116</sup> Finanziert aus dem Förderprogramm „Kultur in den neuen Ländern“ der Kulturstatsministerin Frau Dr. Christina WEISS in Zusammenarbeit mit der Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin, dem Landesbetrieb für Informationstechnik sowie den Firmen Cisco Systems GmbH, Netfox und IBM.

[http://www.bibweb.de/ibt/site/ibt/home/news\\_2004-05-06.xhtml](http://www.bibweb.de/ibt/site/ibt/home/news_2004-05-06.xhtml) (Zugriff am 14.05.2005).

Überwindung ungleicher Bildungsmöglichkeiten“<sup>117</sup> zu leisten und Eigenmotivation zu unterstützen. Im Angebot sind vor allem Sprachkurse und Einführungen in PC-Anwendungen. Mit der e-LernBar positioniert sich die Bibliothek als Lernort, an dem lebenslanges, selbst gesteuertes Lernen ermöglicht und gefördert wird. Werblich kommuniziert wird mit einem eigenen, von der Zentral- und Landesbibliothek unabhängigen Logo.



**Abbildung 1: Das Logo der e-LernBar**

Bisher hat die e-LernBar aus diversen Gründen<sup>118</sup> noch nicht die erwünschte Resonanz bei der Zielgruppe und in der Öffentlichkeit erzielt. Dennoch kann sie als Beispiel für ein Angebot dienen, das herausragt aus dem regulären Dienstleistungsspektrum von Bibliotheken und somit Markenpotenzial besitzt.

Am Beispiel der *Themenbibliothek* soll vor allem die Bedeutung der Dimensionen Produkte und Dienstleistungen sowie Märkte und Kunden für den Aufbau einer eindeutigen Positionierung und einer ganzheitlichen Markenstrategie verdeutlicht werden.

Im Projekt der Bertelsmann Stiftung „Bibliotheksfilialen – Optimierung von Angebot und Organisation“<sup>119</sup> wurde u. a. der Filialtyp der Themen- bzw. Zielgruppenbibliotheken entwickelt und erprobt. Dies sind Sonderfilialen, die nicht das gesamte Spektrum einer Hauptbibliothek abdecken, sondern „ihr Informations- und Dienstleistungsspektrum sehr umfassend und tief gehend auf ein spezielles Thema bzw. eine spezielle Zielgruppe zuschneiden. Und sie sind mehr als das: Sie verkaufen ihr neues Profil und die gesamte Filiale als echte >Marke<.“<sup>120</sup>

Diese Filialen sind zwar in die übergeordneten Ziele und in die Strategieentwicklung des Gesamt-Bibliothekssystems der jeweiligen Stadt eingebunden, besitzen jedoch innerhalb dieses Rahmens einen großen Freiraum. Den Themenbibliotheken wird es ermöglicht, auf der Grundlage einer fundierten, Standort bezogenen Marktanalyse ihre eigenen Schwerpunkte, Zielgruppen und Ziele klar zu definieren, dafür maßgeschneiderte Angebote und Services zu entwickeln und ihr indi-

<sup>117</sup> [http://www.bibweb.de/ibt/site/ibt/home/news\\_2004-05-06.xhtml](http://www.bibweb.de/ibt/site/ibt/home/news_2004-05-06.xhtml) (Zugriff am 14.05.2005).

<sup>118</sup> Wie z. B. der Tatsache, dass momentan noch kein direkter Internetzugang vorhanden ist. Informationsstand vom 07.04.2005.

<sup>119</sup> Das Projekt wurde von 1998 – 2003 von der Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit der Stadtbücherei Bochum und den Städtischen Bibliotheken Dresden durchgeführt. Vgl.: Bertelsmann Stiftung 2004.

<sup>120</sup> Bertelsmann Stiftung 2004: 31.

viduelles Profil – ihre Identität - auch im Corporate Design und im gesamten Außenauftritt zu kommunizieren. Nach diesem Konzept wurde u. a. die Reisebibliothek Dresden<sup>121</sup> aufgebaut.

Themenbibliotheken gestatten - im Sinne einer ganzheitlichen Marke mit ‚Seele‘ - auch die themenadäquat gestaltete, emotionale Ansprache der Kunden. Dies wird in der Reisebibliothek Dresden u. a. realisiert durch die erlebnisorientierte Gestaltung der Bibliotheksräume (z. B. eine Ballon-Gondel als Kommunikationsort), das Corporate Design, das in Farben und Anmutung an Weltenbummeln erinnert (u. a. durch das Logo einer blau skizzierten laufenden Weltkugel), und die Veröffentlichung von Kunden-Reiseberichten auf der Website.

Ihre thematische Schwerpunktsetzung erleichtert es Themenbibliotheken auch, sich extern auf Messen, Veranstaltungen und Events gezielt zu präsentieren und auf diese Weise ihre Zielgruppen direkt anzusprechen<sup>122</sup>. Ihre eindeutige Positionierung kann es den Themenbibliotheken auch vereinfachen, Sponsoren und Förderer zu gewinnen<sup>123</sup>, denn die Kooperationspartner erhoffen sich vom Image der Bibliothek als Spezialist auf dem jeweiligen Themengebiet einen positiven Imagetransfer.

Generell können strategische Partnerschaften mit anderen Institutionen „zusätzliche Personalressourcen, Angebote und Know-how einbringen und das Leistungsangebot der Bibliotheken dadurch verbessern.“<sup>124</sup> Gerade für Themenbibliotheken eröffnen sich hieraus neue Vertriebs- und Kommunikationswege, denn ihr „spezialisiertes Angebot und ihre konsequente Zielgruppenorientierung bieten Schnittstellen für andere themen- oder zielgruppenverwandte Institutionen.“<sup>125</sup>

---

<sup>121</sup> <http://www.reisebibliothek-dresden.de/> (Zugriff am: 25.05.2005).

<sup>122</sup> Die Dresdner Reisebibliothek präsentierte sich z. B. erfolgreich auf dem Dresdner Reisemarkt 2003. Vgl. Bertelsmann Stiftung 2004: 163f.

<sup>123</sup> Z. B. Reisebüros als Sponsoren von Reisezeitschriften-Abos.

<sup>124</sup> Bertelsmann Stiftung 2004: 193.

<sup>125</sup> Bertelsmann Stiftung 2004: 193.

## 4.2 Eine Bibliothek als Marke

### 4.2.1 Die Stadtbücherei Würzburg

Die *Stadtbücherei Würzburg* wurde im Jahr 2003 von der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius und dem Deutschen Bibliotheksverband als ‚Bibliothek des Jahres‘ ausgezeichnet und erreichte im selben Jahr in allen vier Kategorien des BIX<sup>126</sup> Spitzenplätze<sup>127</sup>. Der Erfolg dieser Bibliothek ist auch zurückzuführen auf ein konsequent marktorientiertes Denken und auf die strategische Ausrichtung des gesamten bibliothekarischen Handelns an der Positionierung, dem Leitbild und anderen Grundlegungen. Im Folgenden werden einige markenrelevante Aspekte näher erläutert<sup>128</sup>.

Die Stadtbücherei Würzburg verfügt über ein Leitbild, das im Haus eine hohe Priorität besitzt<sup>129</sup>. Kundenorientierung ist die oberste Prämisse des Hauses. Regelungen, wie z. B. das interne ‚Verhaltens-ABC‘ tragen dazu bei, dass stets ein freundlicher und kompetenter Umgang mit den Kunden gepflegt wird und somit der kommunikative Stil des Hauses als einheitliche Linie nach außen vermittelt wird. In einer Kunden-Charta positioniert sich die Bibliothek als modernes Dienstleistungsunternehmen und stellt in direkter Kundenansprache ihr Leistungsspektrum dar<sup>130</sup>. Leitbild und Kunden-Charta sind u. a. auch im Internet abrufbar.

Bei Bestandsaufbau und –präsentation werden mit dem Mut zur Lücke vorrangig die Bedürfnisse der klar definierten Zielgruppen berücksichtigt. So ist der Bestand an Lern- und Fachliteratur in erster Linie auf die Zielgruppe der Schüler ausgerichtet, nachrangig erst auf den Bedarf der Studenten. Bei der Präsentation der Sammlung wird ein integriertes Konzept verfolgt: alle Medien zu einem Thema bzw. einer Sachgruppe werden gemeinsam präsentiert, unabhängig von der Medienart.

<sup>126</sup> Wirtschaftlichkeit, Auftragserfüllung, Kundenorientierung und Mitarbeiter.

<sup>127</sup> <http://www.bix-bibliotheksindex.de/> (Zugriff am 25.05.2005).

<sup>128</sup> Quellen der folgenden Ausführungen sind: gedrucktes Informationsmaterial der Stadtbücherei Würzburg, Informationen auf der Website

<http://www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/index.html> (Zugriff am 05.04.2005), ein Interview mit der Leiterin der Stadtbücherei Würzburg, Frau Dr. Hannelore VOGT, o. J.: [http://www.lfs.bsb-muenchen.de/Aktuelles/Landesfachstelle/vogt/interview\\_vogt.pdf](http://www.lfs.bsb-muenchen.de/Aktuelles/Landesfachstelle/vogt/interview_vogt.pdf) (Zugriff am 05.04.2005) und ein Telefongespräch mit Frau Dr. VOGT am 05.04.2005.

<sup>129</sup> <http://www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/wir/motto/404,1103.html> (Zugriff am 26.05.2005).

<sup>130</sup> <http://www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/wir/kunden/index.html> (Zugriff am 26.06.2005).

Auch das Veranstaltungsprogramm ist eng auf die verschiedenen Zielgruppen abgestimmt. Mit qualitativ sehr hochwertigen literarischen Veranstaltungen und Autorenlesungen will sich die *Bibliothek als Kultureinrichtung* – entsprechend einem Literaturhaus - profilieren. Die Veranstaltungen sind nicht als reine Lesungen konzipiert, sondern als Autorenbegegnungen mit zeitgenössischen Schriftstellern und Zeitzeugen, die ein Buch publiziert haben. Als Zielgruppe soll nicht primär das Segment der typischen Kunden einer Öffentlichen Bibliothek angesprochen werden, sondern die Besucher von Veranstaltungen bzw. Institutionen der Hochkultur wie Theatern oder Museen. Deren Meinungsträger- und Multiplikatorenfunktion soll dazu beitragen, das positive Image der Bibliothek weiter nach außen zu tragen – insbesondere in Personenkreise, die sonst kaum die Leistungen einer Öffentlichen Bibliothek in Anspruch nehmen<sup>131</sup> und die als Ansprechpartner für Fundraising-Aktionen in Frage kommen. Der Erfolg zeigt<sup>132</sup>, dass sich die Stadtbücherei Würzburg mit diesen Veranstaltungsreihen als festen Bestandteil des Kulturlebens der Stadt etablieren konnte.

Mit speziell auf Kinder und Jugendliche abgestimmten Angeboten (z. B. Bilderbuchkino, Klassenführungen, ein Schreibprojekt für Drittklässler) und kindgerecht aufbereiteten Informationsmaterialien beweist die Bibliothek ihre Kompetenz als *Ort der Leseförderung*.

Mit dem ‚Lernstudio‘ bietet die Stadtbücherei - als ‚Shop in Shop-Modell‘ - in Kooperation mit der ZEIT-Stiftung ein innovatives und in Deutschland noch wenig verbreitetes Angebot und dokumentiert ihren Anspruch als *Informations- und Bildungseinrichtung*. Auf der Basis des Grundgedankens des lebenslangen Lernens wurde ein multimediales Lernstudio mit einem attraktiven Medienangebot zum Themenfeld „Lernen & Arbeiten“ eingerichtet, mit multimedialen Arbeits- und Lernplätzen, Gruppenarbeitsplätzen sowie einer Lernwerkstatt. In Kooperation mit externen Anbietern wird hier ein aufeinander abgestimmtes Angebot von Veranstaltungen, Kursen und Medien zur Verfügung gestellt.

Ziel ist es, die Stadtbücherei Würzburg als moderne Dienstleistungsbibliothek zu positionieren. Diese strategische Ausrichtung wird auch deutlich in der Art der Schwerpunktsetzung. Ein besonderer Schwerpunkt ist die Integration der Internetdienste in eine ganzheitliche Konzeption. Dies geschieht nach dem Vorbild der Partnerbibliothek in Helsinki, die im Bereich Informationstechnologien eine führende Rolle einnimmt. So ermöglicht z. B. der *Info-Service* den Kunden, sich

---

<sup>131</sup> Auskunft von Frau Dr. VOGT, Telefongespräch am 05.04.2005.

<sup>132</sup> Vgl. <http://www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/wir/ueberblick/index.html> (Zugriff am 25.03.2006).



persönliche Profile mit den jeweiligen Interessensschwerpunkten zu erstellen, die mit dem Erwerbungsmodul der Bibliothek gekoppelt sind. Als Serviceleistung werden die Kunden per E-Mail oder SMS gezielt über Neuerwerbungen im speziellen Interessensgebiet benachrichtigt und es wird eine bevorzugte Reservierung dieser Medien ermöglicht.

Die Stadtbücherei Würzburg ist mittlerweile zum Medienzentrum, Treffpunkt und Kommunikationsort avanciert. Etwa 40 % der Besucher entleihen keine Medien, sondern nutzen die zahlreichen Angebote der Bibliothek vor Ort<sup>133</sup>, wie z. B. das Lesecafé.

Sämtliche Kommunikationsmedien der Stadtbücherei Würzburg sind in einem einheitlichen Corporate Design gestaltet. Hauptkennungsmerkmal ist ein in den Hausfarben der Bibliothek<sup>134</sup> rot-gelb quer gestreiftes lang gezogenes Rechteck mit dem längsseitigen Schriftzug „Stadtbücherei Würzburg“. Entsprechend dem klassischen Branding erscheint das Logo als Wort-Bild-Markenzeichen auf allen gedruckten Informationsmaterialien und weiteren werblich genutzten Trägern<sup>135</sup>.

**Abbildung 2: Beispiel für das Corporate Design der Stadtbücherei Würzburg: Informationsleptorello: Vorderseite, 1. aufgeklappte Seite, Rückseite**



<sup>133</sup> VOGT, o. J.: [http://www.lfs.bsb-muenchen.de/Aktuelles/Landesfachstelle/vogt/interview\\_vogt.pdf](http://www.lfs.bsb-muenchen.de/Aktuelles/Landesfachstelle/vogt/interview_vogt.pdf) (Zugriff am 13.04.2005).

<sup>134</sup> Gleichzeitig Stadtfarben der Stadt Würzburg.

<sup>135</sup> Vgl. hierzu Kapitel 5.4.

Auch das Lernstudio ist in das Corporate Design der Gesamtbibliothek integriert und ist dementsprechend nicht als echte eigenständige Marke - wie beispielsweise die Reisebibliothek in Dresden - konzipiert.

Der Internetauftritt ist nicht nur sehr informativ, umfangreich und durch das konsequent durchgestaltete Corporate Design optisch prägnant gestaltet, auch menschliche und spielerische Aspekte kommen nicht zu kurz und tragen so auch aus der Ferne zu einer emotionalen Kundenansprache bei<sup>136</sup>.

Die Stadtbücherei Würzburg verzichtet weitgehend auf aufwändige und teure schriftliche Befragungen zur Kundenzufriedenheit und zum Image der Bibliothek und setzt stattdessen bei der Qualitätssicherung und der kundenorientierten Entwicklung neuer Angebote und Maßnahmen auf Focusgruppen, Mystery Shopping und ein aktives Beschwerdemanagement<sup>137</sup>. Eine hohe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung belegen auch die hohen Besucherzahlen und die steigenden Ausleihzahlen der Medien<sup>138</sup>. Das sehr gute Image der Stadtbücherei Würzburg und ihrer Veranstaltungsprogramme in der kommunalen und überregionalen Öffentlichkeit wird maßgeblich geprägt durch die positive Medienberichterstattung über die Bibliothek und deren Aktivitäten.

Das Beispiel der Stadtbücherei Würzburg macht insgesamt deutlich: unabdingbare Voraussetzung für eine starke Identität und ein positives Image der Bibliothek ist eine konsequent verfolgte Kundenorientierung mit spezifischen, auf die jeweiligen Zielgruppen eng abgestimmten Angeboten. Wichtige Faktoren sind ferner die kontinuierliche Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter, die Integration der Bibliothek in die öffentliche Kultur des kommunalen Trägers, eine funktionierende interne Kommunikation sowie eine aktive, professionelle externe Kommunikation mit einem einheitlichen Corporate Design. Die Bibliothek wird in den Köpfen der Bezugsgruppen zur Marke.

---

<sup>136</sup> Z. B. wird jeden Monat ein Lesetipp der Mitarbeiter angeboten; alle Mitarbeiter präsentieren sich auf der Website mit Foto, Arbeitsbereich, Kurzportrait und Hobbys; für Kinder und Jugendliche besteht die kostenlose Download-Möglichkeit von Computerspielen in einfachen bzw. Demo-Versionen.

<sup>137</sup> Vgl. VOGT 2004.

<sup>138</sup> <http://www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/wir/ueberblick/index.html> (Zugriff am 13.04.2005).

#### 4.2.2 Die Technische Informationsbibliothek Hannover

Stellt die Stadtbücherei Würzburg momentan ein Positivbeispiel für erfolgreiches Branding Öffentlicher Bibliotheken in Deutschland dar, so sieht sich die *Technische Informationsbibliothek Hannover* (TIB) auf diesem Sektor als Vorreiter der deutschen Wissenschaftlichen Spezialbibliotheken mit großem Entwicklungspotenzial. Die TIB Hannover gehört zur den weltweit größten Spezialbibliotheken für Technik und Naturwissenschaften mit einem umfangreichen Angebot spezifischer, hoch qualifizierter Serviceleistungen zur überregionalen Literatur- und Informationsversorgung<sup>139</sup>.

„Zufriedene Kunden sind unser Ziel“<sup>140</sup> lautet der Kernsatz aus dem Leitbild der TIB. Die Erreichung dieses Ziels wird in den regelmäßig durchgeführten Kundenerhebungen jährlich aufs Neue bestätigt. Auch vom Senat der Leibniz Gemeinschaft wurde der TIB im Jahr 2004 bescheinigt: „die Entwicklung von einer traditionellen Bibliothek zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen hat sie erfolgreich vollzogen.“<sup>141</sup> Jedoch werden der TIB im Bereich des strategischen Denkens und Handelns noch Defizite attestiert. Laut Empfehlung der Leibniz Gemeinschaft sollten die Kernkompetenzen der TIB, die in der Volltextversorgung liegen, die strategische Ausrichtung ihrer Arbeitsgebiete bedingen<sup>142</sup>. Auch aus markenstrategischen Gesichtspunkten heraus erscheint dies sinnvoll.

Räumlich und organisatorisch ist die TIB noch verbunden mit der Universitätsbibliothek Hannover (UB). Dies kann – auch im Sinne einer ganzheitlichen identitätsorientierten Markenführung – zu Konflikten führen, denn es besteht die Gefahr, dass ihre Funktion der überregionalen Literaturversorgung behindert wird durch die Interessen der UB, die primär für die lokale Versorgung der Universität Hannover zuständig ist. Aus diesem Grund wird von der Leibniz Gemeinschaft eine mittelfristige operative Trennung von TIB und UB vorgeschlagen.

Schon heute setzt die TIB ein breites Spektrum von Marketing-Instrumentarien gezielt ein, um sich auch international als Marke zu etablieren. Das Logo entspricht in der sachlich-nüchternen Tonalität der Positionierung der Bibliothek als technische Spezialbibliothek, ist dennoch prägnant und aufmerksamkeitsstark.

<sup>139</sup> Z. B. eine Metasuchmaschine, der Dokumentlieferdienst TIBORDER und die virtuellen Fachbibliotheken Technik, Physik und Holztechnologie.

<sup>140</sup> [http://www.tib.uni-hannover.de/ueber\\_uns/leitbild/](http://www.tib.uni-hannover.de/ueber_uns/leitbild/) (Zugriff am 26.05.2005).

<sup>141</sup> Leibniz Gemeinschaft Der Senat 25.11.2004: 2.

<sup>142</sup> Leibniz Gemeinschaft Der Senat 25.11.2004: 3.

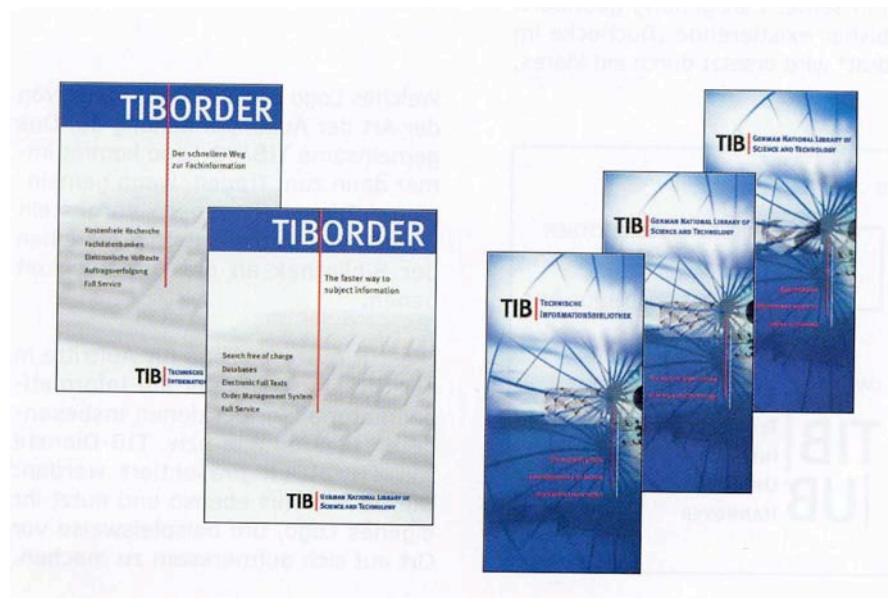
TIB und UB besitzen ein gemeinsames Logo, das jedoch für jeweilige Einzelauftritte der beiden Bibliotheken auch geteilt und getrennt eingesetzt werden kann.



**Abbildung 3: Das Logo der TIB/UB Hannover**

Zur Erhöhung des Wiedererkennungswertes und der Identifikationsmöglichkeit mit der Bibliothek werden sämtliche internen und externen Kommunikationsmedien – von Informationsmaterialien bis hin zu Türbeschilderungen - in einheitlichem Corporate Design gestaltet.

**Abbildung 4: Informationsmaterialien der TIB**



Die TIB legt einen besonderen Schwerpunkt auf ihre Beteiligung an Messen und Fachveranstaltungen. Als Instrument zur Bekanntheitssteigerung, zur Image- und Kontaktpflege gegenüber den unterschiedlichen Bezugsgruppen und zur Kundenbindung sind Messen hervorragend geeignet, denn sie „zeigen die geringsten Streuverluste im Kontakt mit der gewünschten Zielgruppe auf“<sup>143</sup>.

Auch Werbe- und Promotionartikel werden als effektives und preiswertes Mittel eingesetzt, um die Zielgruppe selbst zum Träger der Marke zu machen und durch den alltäglichen Umgang eine längerfristige Wirkung zu erzielen<sup>144</sup>.

<sup>143</sup> PETRI 2004: 8.

<sup>144</sup> Vgl. PETRI 2004: 8.

Das Beispiel der TIB Hannover zeigt, wie auch eine wissenschaftliche Spezialbibliothek, die zudem eng verbunden ist mit einer Universitätsbibliothek, adäquates und gezieltes Branding betreiben kann. Als Dienstleister betreibt die TIB Hannover auch den zentralen Server von subito e.V.

#### 4.3 der Dokumentlieferdienst subito – eine bibliothekarische Dienstleistung mit Markenpotenzial

Der Dokumentlieferdienst *subito* ist ein Beispiel für die Kooperation mehrerer Bibliotheken mit dem Ziel, den Kunden gemeinsam eine Dienstleistung zu erbringen und diese als Marke zu etablieren.



Abbildung 5: Das Subito-Logo

Subito ging hervor aus einer vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Ländern im Jahr 1994 gegründeten Initiative zur Beschleunigung der Literaturversorgung. Derzeit haben sich über 30 Bibliotheken aus Deutschland, Österreich und der Schweiz im Verein „subito Dokumente aus Bibliotheken e.V.“ zusammengeschlossen und bieten gemeinsam den Dokumentlieferdienst an.

Ziel des Dienstes ist es, den Benutzern schnell und unkompliziert Kopien von Zeitschriftenaufsätzen und Teilen aus Büchern zu senden und die Ausleihe von Büchern zu unterstützen. Die Lieferung von elektronisch vorliegenden Publikationen ist vorgesehen.

Subito ermöglicht die Online-Recherche wissenschaftlicher Literatur in umfangreichen Datenbanken und die Bestellung ebenfalls über das Internet. Geliefert wird per E-Mail, Fax oder Post direkt an die Kundenadresse. Die insgesamt moderaten Preise für die Lieferungen sind stark differenziert je nach Nutzergruppe<sup>145</sup>, Medienart<sup>146</sup>, Lieferweg<sup>147</sup>, Schnelligkeit der Bearbeitung<sup>148</sup> und liefernder Bibliothek.

<sup>145</sup> Schüler/Studenten, kommerzielle Nutzer, Privatpersonen, Bibliotheken.

<sup>146</sup> Aufsätze, Bücher.

<sup>147</sup> E-Mail/FTP, Post, Fax.

Momentan ist aus urheberrechtlichen Gründen zwar die Dokumentlieferung<sup>149</sup> in das nicht deutschsprachige Ausland eingestellt, das langfristige Ziel von subito ist jedoch, die Dienstleistung standortunabhängig zur Verfügung zu stellen. „Die Philosophie von subito ist: Die Literatur soll zur rechten Zeit am rechten Ort sein!“<sup>150</sup>

Der Zusammenschluss der beteiligten innovativen Wissenschaftlichen Bibliotheken zu einem eigenständigen Informationsdienstleister verfolgt das Ziel, „den eingeführten elektronischen Dokumentlieferdienst subito zu einem international renommierten Markenprodukt weiterzuentwickeln.“<sup>151</sup> Dies scheint auch zu gelingen, denn mit knapp 1,2 Millionen Bestellungen im Jahr 2003 rangierte subito weltweit auf Platz 5 unter den Dokumentlieferdiensten<sup>152</sup>.

Neben dem Logo als Markenzeichen dient vor allem der eingängige und international verständliche Markenname ‚subito‘, der auf die Schnelligkeit der Dienstleistung hinweist, zur Markierung und Abgrenzung gegenüber vergleichbaren Dokumentlieferdiensten. Im November 2005 wurde nicht nur die Homepage, sondern das gesamte Recherche- und Bestellsystem von subito einem Redesign unterzogen. Unter anderem wurden die Struktur der Site und die optische Gestaltung der Seiten optimiert. Der Erfolg von subito basiert jedoch nach wie vor auf der Qualität, Quantität und Schnelligkeit der Dienstleistung, denn ohne die konstante Qualität einer Dienstleistung bleiben auch sehr ausgefeilte Branding-Maßnahmen ohne Erfolg.

---

<sup>148</sup> Die Bearbeitungszeit beim Normaldienst beträgt maximal drei Werktage, beim Expressdienst einen Werktag.

<sup>149</sup> Außer an Bibliotheken, die öffentlich finanziert sind und am internationalen Leihverkehr teilnehmen.

<sup>150</sup> <http://www.subito-doc.de> (Zugriff am 18.04.2005).

<sup>151</sup> <http://www.subito-doc.de> (Zugriff am 18.04.2005).

<sup>152</sup> Vgl. ENCKE 2004. Derzeit führt der Börsenverein eine Klage gegen subito und fordert statt der bisherigen Urheberrechtsabgabe weit höhere Lizenzgebühren beim digitalen Dokumentenversand. Dies würde das Fortbestehen des sich selbst finanziell tragenden Lieferdienstes massiv gefährden. Gegen ein Teilurteil vom 15.12.2005 wurde Berufung eingelegt. Das Urteil ist somit vorerst nicht rechtskräftig. <http://www.subito-doc.de/index.php?lang=de&pid=31#Klage> (Zugriff am 25.03.2006).

#### **4.4 Bibliotheksverbünde und -verbände und die Institution Bibliothek als Marke**

##### **4.4.1 Kommunikationskampagne der bibliothekarischen Landesverbände Berlin und Brandenburg**

Auch den Berufs- und Bibliotheksverbänden bietet sich durch professionelle Imagekampagnen die Möglichkeit, das Bild der Bibliotheken und des Berufsstandes der Bibliothekare in der Öffentlichkeit und bei den politischen Entscheidungsträgern aufzuwerten und sich langfristig als Marke zu profilieren.

Mit dieser Intention fanden im Dezember 2004 in Potsdam und Brandenburg zwei Veranstaltungen unter dem Titel „Golden Gospel Singers for libraries“ statt, die als Auftaktveranstaltungen einer Imagekampagne mit dem Claim „Ich weiß was, was du nicht weißt...“ für Bibliotheken in Berlin und Brandenburg konzipiert waren. Konzeption und Durchführung der Informations- und Konzertveranstaltungen waren geprägt von finanziellen Zwängen. Man war weitgehend auf Goodwill und auf die Angebote von Kooperationspartnern und Sponsoren angewiesen.

Unabhängig von Kritikpunkten, die sich bei genauer Analyse der Veranstaltungen sicher finden lassen, kann die Wichtigkeit und Bedeutung der Initiative nicht genug betont werden. Denn sie zeigt, dass im Bibliotheksmanagement Image- und Markendenken Einzug halten. Neben einem hohen Qualitätsstandard und zielgruppenadäquaten Leistungen wird auch dem emotionalen Aspektes der Kundenansprache immer mehr Bedeutung beigemessen.

Die beiden Veranstaltungen gingen hervor aus einer im Jahr 2002 gegründeten Initiative der DBV Landesverbände Berlin und Brandenburg. Ziel ist es, unter dem Titel: „Imagekampagne für Bibliotheken“ das Image der Bibliotheken zu modernisieren und zu zeigen: „Bibliotheken sind lebendig und online, innovativ und aktuell, wichtig und bunt!“<sup>153</sup> Mit dieser Zielsetzung der Um- bzw. Neupositionierung der Bibliotheken wurden in den letzten Jahren zahlreiche Kontakte zu Werbe- und Kommunikationsagenturen geknüpft. Es entstanden einige Konzepte und Ideenskizzen.

So wurde ein Dachmarkenkonzept entwickelt zur Profilierung der Bibliotheken als Kern der zukünftigen Wissensgesellschaft. Die Dachmarke sollte dabei als Güte-

---

<sup>153</sup> FISCHER 24.11.2004. Online: <http://idw-online.de/pages/de/news91813> (Zugriff am 28.05.2005).



siegel und Wertmarke fungieren und „die verborgenen und bislang wenig erkannten Potenziale der Bibliotheken bündeln und pointieren“<sup>154</sup>. Geplant waren u. a. eine spektakuläre Stadtinstallation und eine Ausstellung zur Geschichte des Wissens mit einer Reihe von Begleitmaßnahmen. Die Finanzierung der aufwändigen Maßnahmen sollte über ein Sponsorenkonzept mit umfassender Beteiligung durch Partner aus der Wirtschaft erfolgen<sup>155</sup>.

Dieses Konzept wurde jedoch nicht realisiert und in einer Ideenskizze von einer weiteren Agentur als ungeeignet eingestuft, da es u. a. zu theoretisch und zu teuer sei und für die einzelnen, sehr unterschiedlichen Bibliotheken im Verbund keinen Mehrwert bieten würde<sup>156</sup>. Stattdessen wurde ein Mehrstufenplan mit modulartigen Elementen konzipiert. Die Maßnahmen sind dabei auf die unterschiedlichen Bibliothekstypen und Zielgruppen abzustimmen. Die Strategie sieht vor, in den ersten beiden Jahren durch Fundraising möglichst viele Gelder zu akquirieren, um in einem zweiten Schritt eine groß angelegte Imagekampagne finanzieren und durchführen zu können<sup>157</sup>. Auch dieses Projekt wird momentan in der geplanten Form (noch) nicht realisiert.

Ein weiteres Engagement in Richtung einer Image-Kampagne für Bibliotheken ist eine Serie von Plakat- und Postkartenmotiven, die im Jahr 2005 von Auszubildenden entwickelt wurde. Über die BID-Website stehen den Bibliotheken sieben Motive zum kostenlosen Download zur Verfügung, die sie uneingeschränkt vervielfältigen und verbreiten dürfen.<sup>158</sup>



**Abbildung 6: Imagekampagne**

<sup>154</sup> Die Bibliothek der Zukunft 2002: 3.

<sup>155</sup> Hier wird aus urheberrechtlichen Gründen nicht konkreter auf das Konzept eingegangen.

<sup>156</sup> Vgl. Ideenskizze 2004.

<sup>157</sup> Auch auf dieses Konzept wird aus urheberrechtlichen Gründen nicht detaillierter eingegangen.

<sup>158</sup> <http://www.bideutschland.de/dokumente/plakate/index.html> (Zugriff am 25.03.2005).



Derzeit wird eine weitere Kampagne von der Berliner Heymann Schnell Werbeagentur AG entwickelt, die in ersten Entwürfen bereits anlässlich einer Fachtagung der Berliner und Brandenburgischen Bibliotheken 2005 präsentiert wurde und dabei heftige Diskussionen auslöste. Heymann wies dabei darauf hin, dass Werbung nicht als „Demokratieveranstaltung“ zu sehen sei, sondern gerade auch durch kontroverse Kampagnen Aufmerksamkeit erzielen kann.

Bei all diesen positiven Ansätzen bleibt dennoch das Hauptproblem: die reguläre Finanzierung einer professionellen Imagekampagne ist aus dem Etat der Bibliotheken derzeit kaum möglich. Deshalb ist das Engagement für die Profilierung von Bibliotheken als Marke sowohl auf bibliothekarischer Seite, als auch von Seiten der Kommunikationsprofis und Sponsoren angewiesen auf den uneigennützigen Enthusiasmus für die gute Sache. Dies bedeutet für die Bibliotheken und ihre Verbände, dass keine zeitliche und inhaltliche Kontinuität der Strategien und Maßnahmen gewährleistet ist und dementsprechend auch kein gezielter Markenaufbau erfolgen kann.

Die in den Verbänden zusammengeschlossenen unterschiedlichen Bibliothekstypen - mit zum Teil stark differierenden Zielsetzungen, Zielgruppen, Sammlungs- und Angebotsschwerpunkten - sowie daraus resultierende interne Kommunikationsprobleme erschweren zusätzlich die Chance für die Institution Bibliothek, sich als Marke zu etablieren.

Dieses Beispiel zeigt: ein tragfähiges Dachmarkenkonzept lässt sich bereits auf Landesebene nur als relativ allgemein gehaltene Imagekampagne mit prägnantem Markennamen und eingängigem Markenzeichen realisieren. Grundidee einer solchen Kampagne kann es sein, zunächst Geldquellen zu erschließen und in der Öffentlichkeit ‚Lust auf Bibliothek‘ zu machen. Gleichzeitig muss sie den einzelnen Bibliotheken Freiräume bieten, ihre individuellen Angebote und Leistungen zu entwickeln und zu kommunizieren. In verstärktem Maße gilt dies natürlich für eine eventuelle bundesweite Kampagne.

#### 4.4.2 Die Institution Bibliothek als Marke: „@ your library“

Die seit April 2001 gestartete, auf mehrere Jahre angelegte und mittlerweile sehr erfolgreiche Kampagne „@ your library®“<sup>159</sup> wurde von der ALA (American Library Association) zunächst für amerikanische Bibliotheken entwickelt und gefördert. Ziel ist, in der Öffentlichkeit das Bewusstsein für den Wert und die Bedeutung von Bibliotheken und für die Rolle der Bibliothekare zu stärken und so das Image der Bibliotheken den Anforderungen des 21. Jahrhunderts entsprechend zu modernisieren. „Based on research and crafted to target key audiences, The Campaign for America's Libraries is designed to remind the public that libraries are dynamic, modern community centers for learning, information and entertainment. The campaign's goal is to increase awareness about the vibrancy, vitality and real value of today's libraries, to galvanize public support and ultimately influence public policy and impact funding.“<sup>160</sup>

Die externen Zielgruppen der Kampagne sind weit gefächert. Die nationale Kampagne richtet sich schwerpunktmäßig an Nutzer und potenzielle Nutzer, an Einflussgruppen wie politische Vertreter und Meinungsführer auf dem Bildungssektor und an Katalysatoren wie (potenzielle) Kooperationspartner, Lehrer und Medienvertreter<sup>161</sup>. Die übergeordnete nationale Kampagne bezieht sich auf alle Bibliothekstypen; auf dieser Grundlage werden seit 2002 speziell auf einzelne Bibliothekstypen mit ihren jeweiligen Zielgruppen zugeschnittene Mini-Kampagnen durchgeführt<sup>162</sup>.

Neben den externen Zielsetzungen soll mit dieser Kampagne auch die Koordination und Kooperation innerhalb der bibliothekarischen Fachöffentlichkeit gefördert werden. Den Bibliotheken bzw. Bibliothekaren werden ferner Werkzeuge und Materialien an die Hand gegeben, ihre Dienstleistungen bekannt zu machen und professioneller gegenüber den Kunden zu kommunizieren.

Im Zuge der Kampagne wurde ein eigenes registriertes Markenzeichen entwickelt, mit dem die Bibliotheken ihr jeweiliges Leistungsangebot einheitlich kenn-

<sup>159</sup> Umfangreiche Informationen unter:

<http://www.ala.org/ala/pio/campaign/campaignamericas.htm> (Zugriff am 10.05.2005).

<sup>160</sup> <http://www.ala.org/ala/pio/campaign/aboutyourlibrary/welcome.htm>

(Zugriff am 10.05.2005).

<sup>161</sup> <http://www.ala.org/ala/pio/campaign/aboutyourlibrary/targetaudiences.htm>

(Zugriff am 21.04.2005).

<sup>162</sup> Im Einzelnen sind dies: Academic and Research Library Campaign, School Library Campaign, Public Library Campaign ("The Smartest Card" campaign). Eine Kampagne

zeichnen können. Das Markenzeichen ist als verbale Aussage so gestaltet, dass es sich in unterschiedliche Slogans einbinden lässt.

**Abbildung 7: Das Markenzeichen der Kampagne „@ your library“**



Auf der Website der Kampagne werden Grafikvorlagen des Logos zur Verfügung gestellt, die sich als Druckvorlagen eignen. Ferner erhalten die Bibliotheken Richtlinien zur einheitlichen Anwendung des Logos als Markenzeichen. Für die jeweiligen Bibliothekstypen werden spezielle „Toolkits“ angeboten. Sie enthalten Anweisungen und Hinweise zur zielgruppenspezifischen und auf die Dachkampagne abgestimmten Entwicklung eigener Marketingstrategien. Auch werden Vorschläge für mögliche Maßnahmen und Slogans unterbreitet<sup>163</sup>.

Eine emotionale und bildhafte Ansprache der Zielgruppen wird u. a. erreicht durch die gezielte Verbreitung persönlicher Erfolgsgeschichten von Bibliothekskunden, wie das Beispiel eines Nobelpreisträgers zeigt, der einen Großteil seiner Forschungsarbeit in der Bibliothek getätigt hat.

Ohne im Einzelnen auf die vielfältigen Maßnahmen der Kampagne eingehen zu können wird doch deutlich, dass durch die übergeordnete Abstimmung der Marketingstrategien von Bibliotheken eine Bündelung von Ressourcen und Synergieeffekte erzielt werden können. Eine einzelne Bibliothek wäre nie in der Lage, mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln die breit gefächerten Ziele der Kampagne zu erreichen.

Dennoch stellen gerade die notwendigen übergeordneten Koordinationsprozesse und der große organisatorische und finanzielle Aufwand, den eine solche Kampagne erfordert, Hürden dar, die bewältigt werden müssen. Dieses Modell erscheint zwar auch für deutsche Bibliotheken auf den ersten Blick sehr Erfolg versprechend. Dennoch haben sich hierzulande Realisierungsversuche bisher als problematisch erwiesen, wie das Beispiel der Landesverbände Berlin-

---

für Kinderbibliotheken wird derzeit erarbeitet. <https://cs.ala.org/@yourlibrary/> (Zugriff am 21.04.2005).

<sup>163</sup> Für akademische und Forschungsbibliotheken beispielsweise: >Research @ your library, Got Questions? Get answers @ your library, Get Connected @ your library, Smart Starts @ your library, Whole Wide World @ your library, Bits and Books @ your library, Coffee, Computers, and Copies @ your library“.

Brandenburg zeigt. Gründe sind die starke Heterogenität der Bibliotheken und das zerklüftete Bibliothekssystem sowie der Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen.

Eine „BibliotheksEntwicklungsAgentur“, wie sie im Strategiekonzept „Bibliothek 2007“ „als zentrales Steuerungsinstrument für Innovation und Qualitätssicherung der bundesweiten Bibliotheksentwicklung“<sup>164</sup> skizziert ist, könnte diese Aufgabe übernehmen und eine Dachmarkenkampagne für das deutsche Bibliothekswesen konzipieren und realisieren.

Eine derartige Kampagne nach dem Vorbild „@ your library“ kann jedoch eine individuelle Markenbildung im Sinne der Identität einer einzelnen Bibliothek nicht ersetzen; sie stellt allenfalls ein komplementäres Instrument zur Marktbearbeitung dar. Dies gilt auch für die Kampagne „Berlin liest!“.

#### **4.5 Die Bibliothek als Teil einer Dachmarke: „Berlin liest!“**

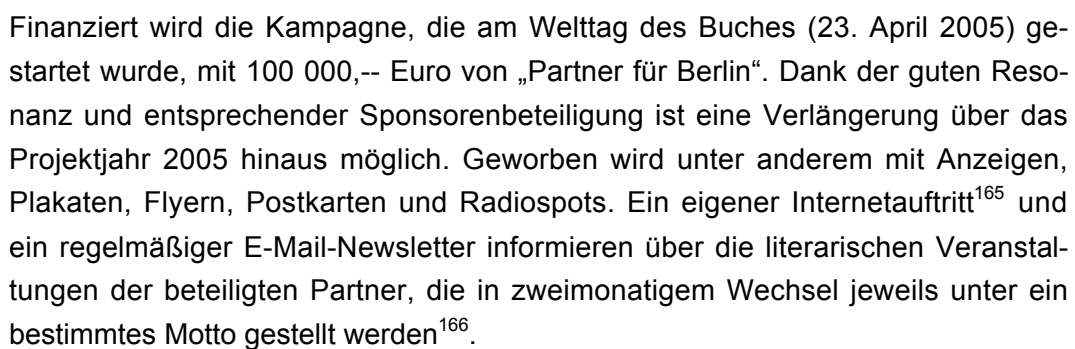
Die Kampagne „Berlin liest!“ ist konzipiert als Dachmarke für die vielfältigen Aktivitäten und Veranstaltungen, die rund um das Thema Lesen von Literaturhäusern, Bibliotheken, Buchhandlungen usw. in Berlin angeboten werden. „Berlin liest!“ will damit Berlin als Stadt des Lesens und der Literatur stärker profilieren.

„Berlin liest!“ soll als Markenzeichen etabliert werden für die unterschiedlichsten Leseaktivitäten in Berlin, Freude am Lesen vermitteln und fördern und sich im Idealfall zu einer breiten Bewegung für das Lesen ausweiten. Auch die Zentral- und Landesbibliothek Berlin ist von Beginn an aktiv an der Kampagne beteiligt.

---

<http://www.ala.org/ala/pio/campaign/academicresearch/toolkitfinaltext2.pdf> (Zugriff am 10.05.2005).

<sup>164</sup> Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. 2004: 27.



Diese aufmerksamkeitsstarke Kampagne in prägnantem Design bietet der ZLB und den weiteren beteiligten Berliner Institutionen die Chance, ihre Ressourcen zu bündeln und Synergieeffekte zu nutzen. In Kooperation mit „Partner für Berlin“ und Sponsoren kann so eine Öffentlichkeitswirksamkeit erreicht werden, die aus eigener Kraft nie zu erzielen wäre. Auch sich gegenseitig positiv verstärkende Imagewirkungen sind zu erwarten.

Bei solchen Beteiligungen von Bibliotheken an Dachmarken-Kampagnen ist jedoch darauf zu achten, dass die Ziele, die Zielgruppen, die Tonalität, die Programme und Maßnahmen der Dachmarken-Kampagne nicht im Widerspruch stehen zur Identität und Positionierung der eigenen Institution.

<sup>165</sup> <http://www.berlinliest.de> (Zugriff am 10.05.2005).

<sup>166</sup> Mai/Juni 2005: „O-Ton Berlin“, Juli/August 2005: „Summer in the City“, September/Oktober 2005: „Berlin International“.

## 5 Verortung und Umsetzung des Konzepts ganzheitlicher Markenführung

In der Literatur herrschen unterschiedliche Auffassungen über die Einbindung der Markenführung in das Marketingkonzept und das Management von Unternehmen<sup>167</sup>. Im Konzept ganzheitlicher Markenführung wird Markenpolitik als strategisches Marketingkonzept mit integrierender Funktion für das Marketingmix<sup>168</sup> verstanden. Im Rahmen der Markenpolitik erfolgt eine Abstimmung aller Marketinginstrumente entsprechend der angestrebten Positionierung der Bibliothek als Marke<sup>169</sup>. Markenpolitische Maßnahmen werden somit zum integrativen Bestandteil eines dynamisch auf die Veränderungen des Marktes reagierenden übergeordneten Managementprozesses.

### 5.1 Der Kreislauf des identitätsorientierten Markenmanagements

Der Markenmanagementprozess lässt sich als Regelkreis begreifen. Grafik 6 zeigt die wichtigsten Aspekte in diesem Prozess des identitätsorientierten Markenmanagements<sup>170</sup>.

Zunächst erfolgt anhand der beschriebenen Dimensionen eine Status-Quo-Analyse der Markenidentität aus der internen Perspektive, jedoch unter Berücksichtigung der externen Rahmenbedingungen. Auf dieser Basis ist es möglich, unter Einbeziehung der finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen und des Marktes sowie einer realistischen Einschätzung der Entwicklungsmöglichkeiten der Bibliothek eine Soll-Positionierung sowie eine Markt- und Zielgruppensegmentierung vorzunehmen. Aus einem Vergleich dieser Soll-Positionierung und des angestrebten Soll-Images bei den relevanten Bezugsgruppen mit der Ist-Situation lassen sich schließlich konkrete intern und extern wirksame Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen planen und entwickeln. Nach der Implementierungsphase ermöglichen die in den Bibliotheken im Bereich des Qualitätsmanagements und Controllings entwickelten quantitativen und qualitativen Instrumentarien erste Ansätze zu einer Erfolgskontrolle<sup>171</sup>. Eine umfassende und adäquate

---

<sup>167</sup> Eine knappe Darstellung liefert BRUHN 2001a: 29.

<sup>168</sup> Bestehend aus Produktpolitik, Distributionspolitik, Preis- bzw. Gegenleistungspolitik, Kommunikationspolitik.

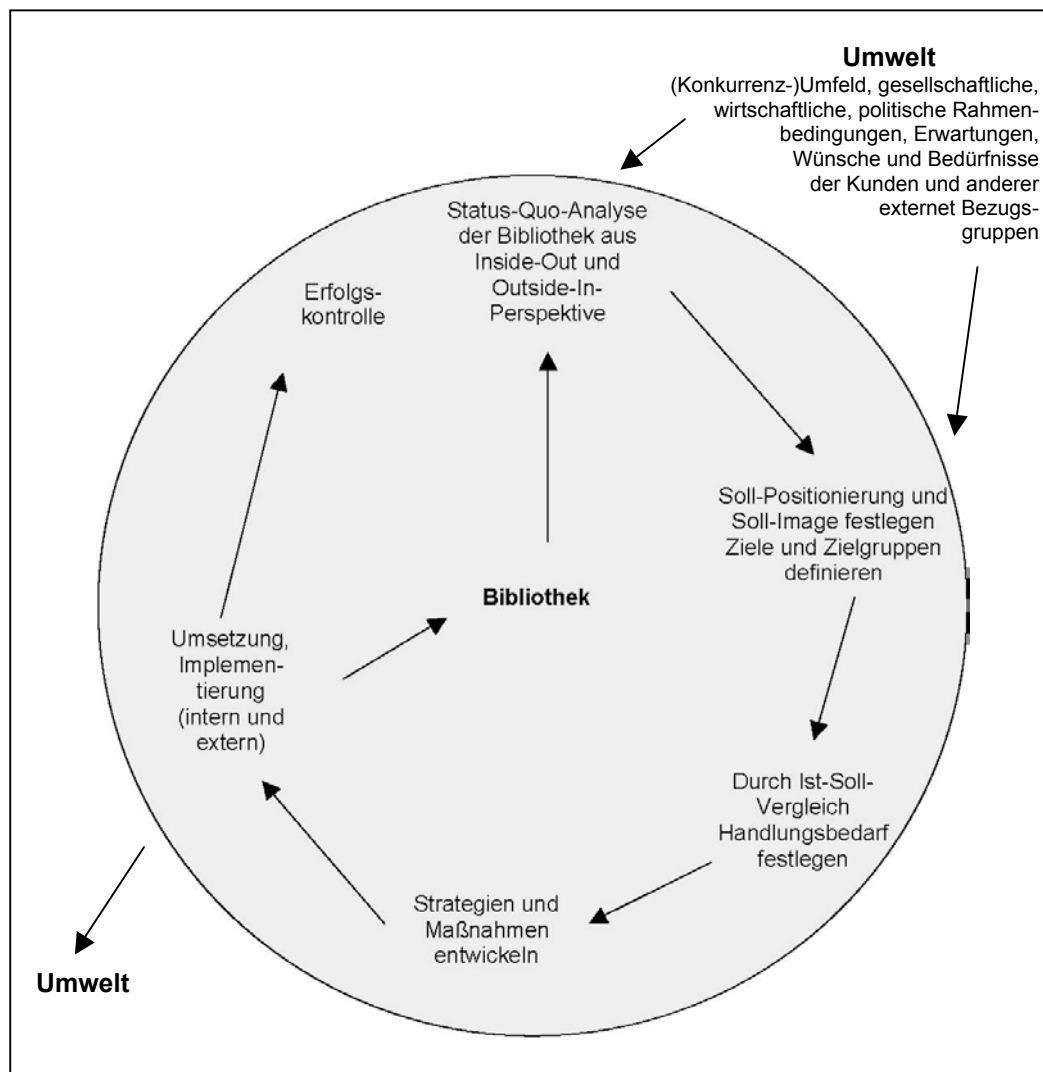
<sup>169</sup> Vgl. BRUHN 2001a: 32. Zur Übertragung des Marketing-Ansatzes auf Bibliotheken vgl. u. a. UMLAUF 2002, Kapitel 7/1.1: 4.

<sup>170</sup> Vgl. u. a. SCHMIDT 003: 80ff; MEFFERT/BURMANN 2002b: 76; BERNSEE

<sup>171</sup> Vgl. u. a. CULLEN 2004; CEYNOWA 2004; NELLES 2000.

Messung des Wertes einer Marke stellt nicht nur die Bibliotheken vor große Herausforderungen<sup>172</sup>.

**Grafik 6: Der Prozess des identitätsorientierten Markenmanagements**



Dieser Kreislauf-Prozess muss kontinuierlich durchgeführt werden, denn die „Bibliothek ist ein auf Dienstleistung hin orientierter Betrieb, der sich ständig weiterentwickelt und auf Änderungen im Umfeld reagiert. Jede nachhaltige Änderung im Umsystem erfordert von der Bibliothek Anpassungsleistungen.“<sup>173</sup>

Deutlich wird: identitätsorientiertes Markenmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz, der quer zum gesamten Bibliotheksmanagement anzusiedeln ist und das ganze Spektrum formeller und informeller Marketing- und Kommunikationsin-

<sup>172</sup> Vgl. hierzu Kapitel 6.

strumentarien und -maßnahmen umfasst. Insbesondere geht die Markenbildung Hand in Hand mit einem erfolgreichen Qualitätsmanagement der Bibliotheken<sup>174</sup>.

## **5.2 Kommunikative Kontaktpunkte als Grundlagen der Umsetzung des identitätsorientierten Markenmanagements**

Die Marke ist ein wichtiges Instrument zum Aufbau eines Images<sup>175</sup>. Aus der Definition des Image-Begriffs<sup>176</sup> wird deutlich, dass sich das Image darstellt als ein Gesamtbild der rationalen (Substanz) und der emotionalen (Ausdruck) Parameter aller Identitätsdimensionen bei den relevanten Anspruchsgruppen. Die Imagebildung erfolgt dabei aufgrund der eigenen Erfahrungen und Wahrnehmungen im direkten Kontakt mit der Bibliothek, ihren Mitarbeitern und ihrem Leistungsangebot und durch (massen-)medial vermittelte Informationen über die Bibliothek. In der Wirtschaftspraxis finden Imageanalysen breite Anwendung<sup>177</sup>. Umfangreiche regelmäßige Imageanalysen sind jedoch teuer und aufwändig. Den Bibliotheken stehen häufig weder personell noch finanziell die dafür erforderlichen Mittel in ausreichendem Maße zur Verfügung.

Wie bereits dargestellt wurde, sind Images jedoch durch gezielte marktorientierte (Kommunikations-)Maßnahmen direkt beeinflussbar und relativ kurzfristig veränderbar. Diese Tatsache können sich Bibliotheken zu Nutze machen und durch ein ganzheitliches Markenmanagement mittel- bis langfristig<sup>178</sup> aktiv die Bildung von positiven Images bei ihren internen und externen Bezugsgruppen bewirken.

Deshalb wird hier eine pragmatische Vorgehensweise vorgeschlagen, in der die beschriebenen Austauschprozesse der Bibliotheken mit ihren Bezugsgruppen zu gezielten Anknüpfungspunkten gemacht werden für kommunikative Kontakte. Kommunikative Kontaktpunktanalysen stellen auch in der Wirtschaftspraxis ein wirksames Instrumentarium dar, um herauszukristallisieren „wo das Unternehmen in welcher Reihenfolge zu welchem Zweck mit welchen Kunden in Kontakt kommt“<sup>179</sup> und ermöglichen so „eine marken- und bedürfniskonforme Ansprache

---

<sup>173</sup> FRANKENBERGER/HALLER 2004: Vorwort der Herausgeber.

<sup>174</sup> Vgl. u. a. HOBOM 2002; NELLES 2000.

<sup>175</sup> Vgl. BRUHN 2001a: 35.

<sup>176</sup> Kapitel 2.2.2. Zum Imagebegriff vgl. auch: BALL 2000.

Online: <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2000-4/fach4.htm>. (Zugriff am 04.03.2005).

<sup>177</sup> Vgl. ESCH 2004: 494.

<sup>178</sup> Mindestens 3 – 5 Jahre.

<sup>179</sup> ESCH 2004: 130.



der Kunden an den relevanten Kontaktstellen.“<sup>180</sup> Auch als Instrument zur Messung der Qualität von Kundenereignissen finden Kontaktpunktanalysen im Dienstleistungsmarketing Anwendung<sup>181</sup>.

Für jede Bezugsgruppe lassen sich anhand der beschriebenen Identitätsdimensionen spezifische Kontaktpunkte herauskristallisieren, die sich als Anknüpfungspunkte zur Markenbildung und zur physischen Markierung von Dienstleistungen eignen. Dabei werden nicht nur die direkten personalen bzw. medialen Kontaktpunkte identifiziert, sondern auch alle Eindrücke, die beim Kunden bedingt durch die räumlichen, strukturellen und sonstigen Rahmenbedingungen der Bibliothek entstehen<sup>182</sup>.

Eine zeitliche Zusammenführung und Ordnung der Kontaktpunkte ermöglicht es, Kommunikationsketten herauszuarbeiten, anhand derer eine gezielte Abstimmung aller Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen erfolgen kann<sup>183</sup>.

Allgemein lässt sich, bezogen auf die Bedeutung der jeweiligen Kommunikationsmaßnahmen für die Markenbildung sagen: je weiter der Bezugsrahmen der Markenstrategie<sup>184</sup> gefasst ist bzw. je weiter die Kontaktpunkte zeitlich und/oder räumlich vor der Nutzung der bibliothekarischen Dienstleistungen liegen, desto relevanter sind die medial vermittelten, an eine breite Zielgruppe gerichteten Kommunikationsmaßnahmen mit primär emotionalem Inhalt. Eine prägnante Markierung durch Markenzeichen und Markennamen und evtl. einen Claim ist hier besonders wichtig, da diese Kommunikationsmaßnahmen mit der Informationsflut konkurrieren, die auf uns täglich medial einströmt. Sobald es durch die Kampagne zu einer tatsächlichen Inanspruchnahme der Dienstleistung durch den Kunden kommt, desto mehr treten die Kontaktpunkte in den Vordergrund, die während und nach der Nutzung liegen.

Je enger der Bezugsrahmen der Markenstrategie ist bzw. je näher die Kontaktpunkte an der eigentlichen Inanspruchnahme der bibliothekarischen Dienstleistung liegen, desto stärker rückt das Verhalten der Mitarbeiter den Kunden gegenüber in den Vordergrund. Auch wird den kommunikativen Kontakten vom In-

---

<sup>180</sup> ESCH 2004: 131.

<sup>181</sup> Vgl. MEFFERT/BRUHN 2003: 308.

<sup>182</sup> Eine auf das ganzheitliche Markenmanagement bezogene Systematisierung der Marketing- und Kommunikationsinstrumente und der Möglichkeiten zur Markierung von Dienstleistungen wäre sinnvoll, kann jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden. Zu den Zielgruppen und Kommunikationsinstrumenten der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung in Bibliotheken vgl. UMLAUF 2002: Abschnitt 7/1.3: 3.

<sup>183</sup> Vgl. ESCH 2004: 133.

dividuum mehr Zeit und Aufmerksamkeit eingeräumt; für rationale Inhalte bleibt mehr Raum. Dennoch darf auch hier die Bedeutung von Markenzeichen und Markennamen und des gesamten Corporate Designs nicht vernachlässigt werden.

Nach der Inanspruchnahme der Dienstleistung spielen natürlich die Erfahrungen, die gemacht wurden für die Imagebildung eine große Rolle, jedoch wirken auch hier medial verbreitete Markenzeichen als Erinnerungsanker; sie können festigend und bestätigend wirken für das Markenimage. Kontinuierliche Pressearbeit und politische Lobbyarbeit unterstützen auf allen Ebenen diesen Branding-Prozess.

Die Bibliothek im Sinne einer Marke als Bedeutungsträger zu etablieren ist nur möglich, wenn es gelingt, umfassende kommunikative Kontakte herzustellen und so zu gestalten, dass die Bibliothek in der Wahrnehmung der Zielgruppen eine unverwechselbare Bedeutung erhält. Wichtig dabei ist, dass die zentralen Markenmerkmale möglichst umfassend und konsistent angewendet werden und so ein unverwechselbarer Markencode - eine eigene Sprache – entsteht. Für den Aufbau eines Markencodes ist es ferner erforderlich, dass die Botschaft der Marke über einen längeren Zeitraum hinweg wiederholt und unter Anwendung des gesamten Spektrums relevanter Marketing- und Kommunikationsinstrumente kommuniziert wird<sup>185</sup>.

### **5.3 Der Markencode und die Tonalität der Ansprache**

Ein zentraler Aspekt des Branding ist die Festlegung zentraler Markenmerkmale und die Ausbildung eines spezifischen, einzigartigen Markenstils. So können die Markenbekanntheit gestützt und die Wiedererkennbarkeit gefördert werden. ESCH<sup>186</sup> unterscheidet zwischen Designelementen<sup>187</sup>, inhaltlichen Elementen<sup>188</sup>

---

<sup>184</sup> Vgl. Kapitel 4.

<sup>185</sup> Vgl. KARMA SIN, 2004: 476ff.

<sup>186</sup> Vgl. ESCH 2004: 383f.

<sup>187</sup> Zu den Designelementen zählen z. B. Form- oder Farbcodes, bestimmte Schrifttypen, Strukturelemente der visuellen Gestaltung und Markenzeichen (zumeist als Kombination aus Logo und Markenname) bzw. -bilder.

<sup>188</sup> Inhaltliche Elemente geben die Positionierungseigenschaften der Marke klar und unverkennbar wieder. Hierzu zählen Slogans, Schlüsselbilder und die Tonalität der Kommunikation.

und dem Produktdesign<sup>189</sup>. Auf Bibliotheken bezogen lässt sich das Produktdesign beschreiben als alle Sinneseindrücke, die zusätzlich zur physischen Markierung der Dienstleistung auf den Kunden einströmen. Hierzu gehören auch die persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern und das gesamte Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm der Bibliothek.

Bei der Festlegung der Tonalität gilt es, Kommunikationsstile und Kommunikationsbotschaften abzustimmen auf die angestrebte Markenidentität<sup>190</sup>.

Eine differenzierte Analyse möglicher Kommunikationsstile ist hier nicht vorgesehen, verallgemeinernd lässt sich jedoch feststellen: Je stärker die Bibliothek als Wissenschaftliche- und Forschungsbibliothek ausgerichtet ist, desto sachlich-nüchterner und informationsorientierter erfolgt generell die Ansprache der Kunden (Beispiel TIB/UB Hannover)<sup>191</sup>, dies drückt sich u. a. im Logo aus. Je stärker die Bibliothek auf den Bedarf der allgemeinen Öffentlichkeit ausgerichtet ist, desto mehr spielt auch der Unterhaltungs- und Erlebnisaspekt eine Rolle. Erlebnisorientierte und emotionale Elemente kommen in der Kundenansprache mehr zum Tragen, eventuell auch als gestaffelte Ansprache im Medien-Mix (Beispiel Stadtbücherei Würzburg)<sup>192</sup>. Logos sind häufig bunter und verspielter gestaltet, die verbale Ansprache der Kunden in der medialen oder personalen Kommunikation vermeidet weitgehend bibliothekarisches Fachvokabular.

Je austauschbarer Produkte bzw. Dienstleistungen in ihren sachlich-funktionalen Eigenschaften sind, desto stärkeres Gewicht bekommt der emotionale und Erlebnisaspekt bei der kommunikativen Ansprache der Zielgruppen<sup>193</sup>. Auch Wissenschaftliche Bibliotheken sollten dieses Potenzial stärker nutzen, durch emotionale Kommunikation die Aufmerksamkeit ihrer Zielgruppen zu erreichen.

<sup>189</sup> Beim Produktdesign lassen sich haptische, visuelle, akustische, olfaktorische und gustative Elemente unterscheiden.

<sup>190</sup> Vgl. zur Gestaltung der Organisationskommunikation UMLAUF 2002a: 4ff.

<sup>191</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2.

<sup>192</sup> Vgl. Kapitel 4.2.1.

<sup>193</sup> Vgl. ESCH 2004: 107.

#### 5.4 Ansatzpunkte für identitätsorientierte Markenführung

Markenstrategien müssen individuell erarbeitet werden. Mit Schwerpunkt auf dem Leistungsangebot und der externen Kommunikation werden hier jedoch zumindest exemplarisch einige Ansatzpunkte für identitätsorientierte Markenführung entwickelt.

Zunächst ist es sinnvoll, ein auf die Rahmenbedingungen, den Bibliothekstyp und die Zielgruppen abgestimmtes spezifisches Leistungsangebot zu entwickeln und hierdurch ein Alleinstellungsmerkmal aufzubauen. Dies ist auf mehreren Ebenen möglich. Für eine Öffentliche Bibliothek in einer Großstadt kann dies z. B. gelingen

- durch thematische Profilierung und Schwerpunktsetzungen in der Erwerbspolitik (z. B. im Bereich Architektur),
- durch Veranstaltungsreihen (z. B. Ausstellungen und Vorträge über Architektur, evtl. sogar von der Bibliothek organisierte architekturhistorische Führungen),
- durch individualisierte Serviceleistungen und Schulungsangebote für bestimmte Kundengruppen (z. B. Einführung in Datenbanken und Datenbankrecherche zur Architektur; inhaltliche Angebote auf der Homepage der Bibliothek z. B. Informationen zur örtlichen Architektur),
- und durch die Ausstattung und Atmosphäre der Räume (z. B. ein Café, dass durch Einrichtung und Accessoires Architekturformen aufgreift, z. B. Jugendstil).

Analog wäre auch eine Schwerpunktsetzung auf die Stadtgeschichte und auf historische Persönlichkeiten der Stadt denkbar.

#### **Exkurs: die Bibliothek der Fachhochschule Potsdam und ihr Konzept für eine eigenständige Profilierung durch ein individuelles Leistungsangebot<sup>194</sup>**

Bereits seit Gründung der Bibliothek im Jahr 1992 wurde ein ganzheitlicher Ansatz angestrebt, der über das weit verbreitete enge Selbstverständnis Wissenschaftlicher Bibliotheken hinausgehen sollte. In Adaption von Marketingkonzepten und –maßnahmen Öffentlicher Bibliotheken<sup>195</sup> wurde das Ziel verfolgt, die Wahrnehmung der Bibliothek im Umfeld der Hochschule zu stärken. Studenten und Professoren wurden gezielt angesprochen, jedoch zunächst mit Maßnah-

---

<sup>194</sup> Die folgenden Ausführungen basieren auf einem Gespräch mit der Leiterin der Bibliothek der Fachhochschule Potsdam, Frau Karen FALKE, geführt am 01.04.2005.

men, die – weil aus dem Bereich Öffentlicher Bibliotheken übernommen – einer Wissenschaftlichen Bibliothek wenig angemessen waren<sup>196</sup>. Das Bestreben nach einer adäquaten, ziel- und zielgruppenorientierten Profilierung der Bibliothek führte schließlich zu dem aktuellen Ansatz, der momentan aktiv verfolgt wird.

Die Bibliothek der Fachhochschule Potsdam versteht sich als Ort des Dialogs: Dialog mit dem Buch aber auch Dialog untereinander, also Dialog im Sinne ernsthafter Kommunikation<sup>197</sup>. Die wissenschaftlichen Hochschulen vermitteln Inhalte. Die politische und ethische Reflektion dieser Inhalte kommt jedoch häufig zu kurz. Hier setzt das Konzept der Bibliothek der Fachhochschule Potsdam an. Ziel ist es, die Bibliothek als Plattform für Austausch und Dialog zu etablieren, als Ort der Erfahrung und der Reflektion. Dialog bedeutet für die Bibliothek der Fachhochschule Potsdam, eingreifen zu können und Inhalte auf andere Art und Weise zu vermitteln.

Im Focus dieses Ansatzes steht die aktive, kommunikative, inhaltliche Ebene der Bibliotheksarbeit. Die Bibliothek als Ort des bloßen Entleihens von Medien hat ausgedient; die Aufhebung der Trennung von Wissenschaftlicher Bibliothek und Lehre wird gefordert und soll mit dem Dialog-Konzept gefördert werden. Vision ist, dass sich in Zukunft die Bibliothek als Ort des Dialogs verselbstständigt, dass die Bibliothek ‚lebt‘.

Vor diesem Hintergrund wurde von der Bibliothek im Wintersemester 2004/2005 eine Veranstaltungsreihe zum Thema: „Ethik – die DIN unserer Gesellschaft?“ geplant und durchgeführt. Die Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen hatten mit ca. 80 – 120 Teilnehmern je Termin eine große Resonanz. Im Oktober 2005 fand als Abschluss dieser Veranstaltungsreihe eine viel beachtete Vortragsveranstaltung mit Prof. Dr. Joseph Weizenbaum unter dem Titel „Die Verantwortung des Einzelnen“ statt.

Aus Sicht des Markenmanagements erscheinen zwei Aspekte problematisch. Zum einen besitzt die Bibliothek der Fachhochschule Potsdam kein eigenständiges und einheitliches Erscheinungsbild; sie nutzt das Logo der Fachhochschule<sup>198</sup>. Auch verfügt sie noch nicht über ein schriftlich fixiertes Leitbild, das ihre

<sup>195</sup> Denn diese waren im Vergleich zu Wissenschaftlichen Bibliotheken bereits stärker marktorientiert ausgerichtet. Vgl. BORCHARDT 1992.

<sup>196</sup> Zum Beispiel die Durchführung von (Kinder-)Festen.

<sup>197</sup> Dies steht im Einklang mit Infas: „Bibliotheken sind Orte, an denen gerade auch kulturelle und politische Diskurse initiiert und ausgetragen werden können.“ Infas 2002: 11.

<sup>198</sup> Dies ist laut Frau FALKE auch nicht unbedingt erforderlich, denn als Teil der Hochschule ist externe Kommunikation nur auf bibliothekarischer Ebene und evtl. auf Hoch-

Positionierung als „Ort des Dialogs“ knapp und prägnant verbal zum Ausdruck bringt.

Dieses Beispiel zeigt, dass auch kleinere Wissenschaftliche Bibliotheken durch eine Vision und ein tragfähiges Konzept große Potenziale besitzen ein eigenständiges Leistungsangebot zu entwickeln, sich eindeutig zu positionieren, und sich als Marke zu profilieren. Es wird jedoch auch deutlich, dass gerade bei der professionellen kommunikativen Umsetzung dieser Konzepte noch großer Handlungsbedarf besteht.

Wichtig für die Markenbildung ist es ferner, gezielt kommunikative Kontaktpunkte zu schaffen und zu pflegen. Dies kann zum einen gelingen durch das Leistungsangebot, zum anderen bekommen hier die Instrumente der Kommunikationspolitik einen besonderen Stellenwert. Es kommen vor allem Maßnahmen in Betracht, die mit wenig Streuverlusten und mit geringen Kosten die Zielgruppe möglichst wirksam erreichen. (Fach-)Messen, Ausstellungen, Feste und Tage der Offenen Tür bieten den Bibliotheken hier besondere Foren.

Die Entwicklung eines aussagekräftigen Markenzeichens und verbindlicher Gestaltungsrichtlinien bilden die Grundvoraussetzung für eine Etablierung als Marke. Denn erst durch eine Gestaltung sämtlicher Kommunikationsmedien in einheitlichem Corporate Design wird eine Bekanntmachung und Verankerung der Bibliothek als Marke ermöglicht.

Als Träger des Corporate Designs können fungieren: Printmedien wie Flyer, Informations- und Imagebroschüren, Briefpapier und Visitenkarten, Lesezeichen, Aufkleber, Veranstaltungsplakate und –anzeigen, Rundbriefe und Einladungen, Pressematerialien, Benutzerausweise und Ausleihscheine, ferner der Internetauftritt, das Leitsystem mit Beschriftungen und Hinweisschildern im Bibliotheksgebäude, die Gestaltung von Vitrinen und (Schau-)Fenstern sowie Fahrradständer, Fahnen und Banner vor dem Haus.

Als sehr wirkungsvolle Möglichkeiten zur physischen Markierung von bibliothekarischen Dienstleistungen bieten sich ferner Promotion-Artikel an. Durch ihre Nutzung im Alltag wird das Markenzeichen der Bibliothek auch an die (noch) Nicht-Kunden herangetragen. Neben Tragetaschen, Kugelschreibern und Notizblöcken besitzen vor allem personenbezogene Artikel wie Mützen und T-Shirts diese

---

schulebene notwendig. Aus markenorientierter Sichtweise ist dennoch - innerhalb der Designvorgaben der Fachhochschule - ein zusätzliches eigenständiges visuelles Erkennungsmerkmal sinnvoll.

Streuwirkung nach außen. Passend zur Bibliothek lassen sich auch ganz individuelle Maßnahmen entwickeln. Die TIB Hannover verteilt z. B. in Anlehnung an schnellste Dokumentlieferung Frisbee-Scheiben.

Dienstkleidung ist in Bibliotheken zwar nicht üblich. In der Praxis kommerzieller Dienstleistungsunternehmen haben sich jedoch dem Corporate Design entsprechende Bekleidung mit einem zusätzlichen Namensschild und evtl. einem einheitlichen Erkennungsmerkmal bewährt<sup>199</sup>.

Gerade durch die Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten, die Internet und Mobiltelefone heute bieten, eröffnet sich für die Bibliotheken ein weites Feld, auch bezogen auf das ganzheitliche Branding (z. B. die Erstellung von Kundenprofilen, SMS-Benachrichtigungen über abzuholende Medien, personalisierte E-Mail-Informationen über Neuerwerbungen und Veranstaltungen)<sup>200</sup>.

Am Beispiel der ZLB wird deutlich, wie die Internetpräsenz als Instrument zum Markenaufbau eingesetzt werden kann. Im Jahr 2003 wurde der Webauftritt der ZLB ‚relaunched‘ und 2004 noch einmal überarbeitet<sup>201</sup>. „Neue webgerecht und kundenorientiert entwickelte Angebote, Ideen und Dienstleistungen prägen die aktuellen Seiten“<sup>202</sup>.

Die grafische Gestaltung orientiert sich am Corporate Design. Barrierefreiheit, kurze Ladezeiten, wenig Fachterminologie und die Orientierung der Navigation an den Bedürfnissen der Nutzer sind weitere Prämissen aus Kundensicht<sup>203</sup>. Der Internetauftritt zeichnet sich u. a. aus durch die Fülle und das breite Spektrum des inhaltlichen Angebots und durch die Aktualität der Inhalte mit wechselnden Hinweisen auf saisonale Ereignisse, Veranstaltungen und Kurse. Hinzu kommen die sehr gut frequentierten spezifischen Online-Projekte und –Angebote<sup>204</sup> und die umfangreichen thematischen Linksammlungen der ZLB. Der Internetauftritt stärkt somit das unverwechselbare Leistungsspektrum und das Profil der ZLB – auch über die Grenzen Berlins hinaus. Steigende Zugriffszahlen belegen die Attraktivität des neuen Angebots<sup>205</sup>.

<sup>199</sup> Z. B. ein farbiges Tuch oder eine Weste.

<sup>200</sup> Vgl. hierzu VOGT 2003, Kapitel 6.

<sup>201</sup> Vgl. WALZ/BORCHARDT 2004.

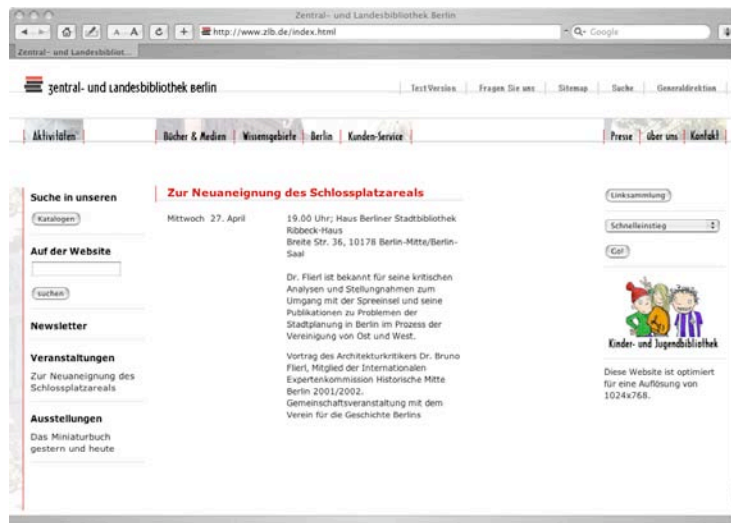
<sup>202</sup> Jahresbericht der Öffentlichkeitsarbeit der ZLB 2004, S. 5.

<sup>203</sup> Vgl. WALZ/BORCHARDT 2004: 44.

<sup>204</sup> Z. B. die digitalisierten Bände der historischen Adressbücher, die im Netz recherchierbar sind, die Projekte „Geschichten aus der Berliner Märzrevolution“ und „Email und die Detektive“.

<sup>205</sup> Vgl. Jahresbericht der Öffentlichkeitsarbeit der Zentral- und Landesbibliothek Berlin 2004.

**Abbildung 9: Homepage der Zentral- und Landesbibliothek Berlin mit aktueller Ankündigung zur Rubrik „Aktivitäten“<sup>206</sup>.**



Unabhängig von der optischen Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen ist es erforderlich, dass auch die Art der Botschaftsvermittlung<sup>207</sup> konsequent an der Positionierung und dem Leitbild der Bibliothek ausgerichtet ist.

Beim Aufbau einer Markenpersönlichkeit kommt dem emotionalen Aspekt der Ansprache eine große Bedeutung zu, sowohl auf visueller als auch auf verbaler Ebene. Neben einer generell bildhaften Sprache bieten sich hier z. B. individuelle Erfolgsgeschichten von Bibliothekskunden und Kurzportraits der Bibliotheksmitarbeiter mit Foto, Aufgabengebiet und persönlichen Interessengebieten an.

Auch Tafeln im Foyer mit Kunden-Charta bzw. Leitbild tragen zur Kommunizierung der Kundenorientierung bei. Selbstverständlich sollte es sein, dass ein einheitlicher Telefongruß Anwendung findet und Konsens darüber besteht, dass Mitarbeiter keine negativen Äußerungen über die Bibliothek extern verbreiten<sup>208</sup>.

Das Prinzip, den Rezipienten da abzuholen, wo er steht, sollten sich auch Bibliotheken zu Nutze machen. So ist durch auf die Zielgruppen spezifisch abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen eine direkte Ansprache möglicher Neukunden möglich. So könnten z. B. an Orten, an denen Menschen Wartezeit verbringen müssen (Arztpraxen, Reisebüros, Ämter und Behörden), Themen

<sup>206</sup> <http://www.zlb.de> (Zugriff am 18.04.2005).

<sup>207</sup> D. h. die Tonalität geschriebener Texte oder mündlich vorgetragener Erklärungen, die Verwendung von bibliothekarischer Fachterminologie oder von Umgangssprache.

<sup>208</sup> Vgl. UMLAUF 1999: 32.



bezogene Flyer mit Hinweisen auf die Bibliothek ausgelegt werden (z. B. mit Hinweisen auf die Bestände der Bibliothek zu medizinischen und rechtlichen Fragen oder an Reiseliteratur).

Generell bieten Kontaktpflege und Kooperationen wichtige Ansatzpunkte für identitätsorientiertes Markenmanagement. Kooperationen mit den Trägern, mit Geldgebern und mit externen Anbietern<sup>209</sup> bieten Möglichkeit einer Ressourcenbündelung, die Synergie- und Multiplikationseffekte und eine Verbesserung des Images der Bibliotheken zur Folge haben kann. Dies kann geschehen durch Koordination von Projekten und Festwochen zu bestimmten Themenschwerpunkten in verschiedenen kulturellen Sparten – ähnlich dem Beispiel „Berlin liest“.

## **6 Chancen und Problemfelder eines identitätsorientierten Markenmanagements in Bibliotheken**

Eine Synthese aus Theorie und Praxis der Markenführung macht deutlich: erfolgreiches Branding ist ganzheitlich konzipiert und umgesetzt, berücksichtigt sowohl die Inside-Out, als auch die Outside-In Perspektive und beinhaltet sowohl rationale als auch emotionale Aspekte. Allgemein lassen sich sowohl aus der Nachfrager- als auch aus der Anbieterperspektive vielfältige rationale und emotionale Nutzenpotentiale der Marke erkennen<sup>210</sup>.

Eine Betrachtung der Bibliotheksfunktionen im Kontext des Markenansatzes belegt: Markenpolitik bietet den Bibliotheken die Chance, sich als kompetenter, leistungs- und wettbewerbsfähiger Anbieter von Dienstleistungen auf dem Informations- und Bildungssektor, aber auch als Kultur-, Freizeit- und Begegnungsstätte bekannt zu machen und zu etablieren sowie Imageaufbau und –pflege zu betreiben.

Eine Kommunikation von bibliothekarischen Leistungen als Marke wirkt sich generell förderlich aus auf die Bekanntheit und Attraktivität des markierten Angebots und kann zum Abbau von Schwellenängsten beitragen.

<sup>209</sup> Z. B. Volkshochschulen, Arbeitsagenturen, freien Bildungsträgern, Schulen, Universitätsinstitute, Literaturhäuser, Theater, Konzerthäuser, Literaturhäuser, Kinos, Planetarien, Zoos, Botanische Gärten, Museen.

<sup>210</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS 2002a: 9ff; BRUHN 2001a: 32ff.

Chancen ergeben sich für die Bibliotheken durch eine ganzheitliche Markenführung sowohl auf dem Absatzmarkt mit dem vorrangigen Ziel der Neukundengewinnung und der Kundenbindung, als auch auf dem Beschaffungsmarkt mit zahlreichen Zielsetzungen<sup>211</sup>.

Durch einen eigenen, der Identität entsprechenden Markencode, der über längere Zeit immer wieder und über verschiedene Medien und Kommunikationskanäle kommuniziert wird, bietet sich den Bibliotheken die Chance, in den Köpfen ihrer Bezugsgruppen eine eigene, individuelle Bedeutung aufzubauen. Diese Verankerung des Leistungsangebotes als unverwechselbare Marke ermöglicht den Bibliotheken eine Differenzierung und Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz und eine Verdeutlichung ihrer „Unverzichtbarkeit“, sie bietet den Kunden und anderen Bezugsgruppen ein Gütesiegel und Qualitätsversprechen und schafft auf rationaler und emotionaler Ebene Orientierung und Identifikation. Marken reduzieren Komplexität und etablieren Lebensstile. Insbesondere für Fach- und Spezialbibliotheken bietet sich dementsprechend die Chance, ihre Markenidentität eng auf die Bedürfnisse der Zielgruppen zuzuschneiden.

Durch Branding kann es gelingen, langfristig Vertrauen zu schaffen und Kundenbindung aufzubauen, aber auch neue Kunden zu gewinnen. Neukundengewinnung ist das Ziel insbesondere auch von Dachmarkenstrategien, die die Institution Bibliothek einem weiten Bevölkerungskreis näher bringen und das Image insgesamt aufwerten sollen. Auf Dauer führt Markenbildung zu einer erhöhten Wertschätzung der Bibliotheken und ihrer Dienstleistungen. Dies kann z. B. auch zu einem pfleglicheren Umgang der Kunden mit den entliehenen Medien beitragen.

In Zeiten leerer öffentlicher Kassen unterliegen auch die Bibliotheken steigendem Legitimationsbedarf ihren finanziellen Trägern gegenüber. Häufig ist die Erschließung zusätzlicher Finanzierungsquellen notwendig. Hinzu kommt die wachsende Konkurrenz durch Internet, kommerzielle Informationsdienstleister, aber auch durch andere Freizeit- und Unterhaltungsangebote. Eine Bibliothek als „starke Marke“ hat auch gegenüber ihren Trägern bei Finanzierungs- und Haushaltsdebatten, bei der Akquisition von Sponsoren und im Umgang mit anderen privaten und kommerziellen Förderern eine bessere Ausgangsposition<sup>212</sup>. Einschränkend wirkt hier jedoch häufig die starke – nicht nur finanzielle - Abhängig-

---

<sup>211</sup> Z. B. der Akquirierung von Sponsoren, Fördervereinen, öffentlichen Förder- und Projektgeldern, dem Aushandeln von Sonderkonditionen bei ausländischen Lieferanten, aber auch der Akquirierung von ehrenamtlich Tätigen, von Bücher- und Sachspenden.

<sup>212</sup> Z. B. auch bei Verhandlungen mit Erben im Rahmen des Erwerbs Historischer Sammlungen.

keit bundesdeutscher Bibliotheken gegenüber ihren Trägerinstitutionen, die eine eigenständige und gezielte Markenpolitik derzeit oft unmöglich machen.

Auch intern kann eine an der Positionierung und dem Leitbild orientierte Markenpolitik helfen, Kommunikationsprobleme und Missverständnisse zu vermeiden. Dies ist besonders wichtig, denn vor allem den Mitarbeitern kommt eine besondere Bedeutung als Träger der „Bibliothek als Marke“ zu. Als Schnittstelle zwischen der Bibliothek und ihrer Umwelt bilden die Mitarbeiter einen entscheidenden Faktor zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Durch eine abgestimmte Markenpolitik lassen sich Ressourcenbündelung und Synergieeffekte erzielen. Das Beispiel der Themenbibliotheken zeigt: „Bibliothek als Marke“ eröffnet Möglichkeiten für strategische Partnerschaften mit anderen Institutionen. „Solche strategische Partnerschaften könnten zukünftig eine größere Rolle für öffentliche Bibliotheken und ihre Kommunen spielen. Häufig sind in einer Region, Kommune oder Stadt mehrere Kultur- und Bildungseinrichtungen tätig – mit ähnlichen Angeboten für die gleichen Zielgruppen. Eine gemeinsame Zielrichtung sowie ein abgestimmtes Vorgehen der Bildungsakteure untereinander könnte für die Kunden eine größere Transparenz des Angebots schaffen, der Bildungsarbeit größere Wirkung verleihen und einen gekoppelten Ressourceneinsatz vermeiden.“<sup>213</sup>

Ein einheitliches Erscheinungsbild erzeugt Wiedererkennbarkeit und Vertrautheit. Deshalb ist das Design auch für Bibliotheken äußerst wichtig beim Aufbau der Kundenbindung. Durch ein prägnantes, aussagekräftiges Design können sie sich von ihrem Wettbewerbsumfeld differenzieren.

Diesen allgemein beschriebenen Chancen stehen zahlreiche Problemfelder und Grenzen der Umsetzung eines identitätsorientierten Markenmanagements in Bibliotheken gegenüber.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Etablierung von Bibliotheken als Marke ist eine konstante Qualität des Angebotes und der Dienstleistungen<sup>214</sup>. Diese ist jedoch aufgrund der z. T. drastischen finanziellen Kürzungen gefährdet. Kürzungen in den Erwerbungssetats gefährden den Bestandsaufbau; Bestände veralten

<sup>213</sup> Bertelsmann Stiftung 2004: 193.

<sup>214</sup> Auch bei der Expertenbefragung der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ forderten die Experten einheitliche Qualitätsstandards für Bibliotheken. Vgl. Antworten 2005.

Online: <http://www.bideutschland.de/aktuelles/20050310.html> (Zugriff am 27.05.2005).

und sind somit wenig attraktiv. Einsparungen im Personalbereich führen teilweise zu längeren Geschäftsgängen, eingeschränkten Öffnungszeiten und gefährden unter Umständen die qualifizierte fachspezifische Beratung der Kunden. Nicht zuletzt leiden auch das Ambiente und die Ausstattung der Räume, die ja maßgebliche Faktoren für die Kundenzufriedenheit sind und die Nutzungszahlen beeinflussen, unter den finanziellen Engpässen.

Rechtliche und finanzielle Trägerschaft und die Organisationsstrukturen von Bibliotheken<sup>215</sup> behindern häufig die Entwicklung und Implementierung von Markenstrategien. Ihre Einbindung in die jeweilige Trägerorganisation führt dazu, dass ihr Handlungsspielraum stark eingeschränkt ist. Dies gilt auch im Hinblick auf die Entwicklung und Umsetzung eines eigenständigen Corporate Design.

Insbesondere bei dem Bemühen, Dachmarkenstrategien umzusetzen, wirkt die sehr heterogene Bibliothekslandschaft in Deutschland hemmend. Es sind Abstimmungen sehr unterschiedlicher Institutionen mit jeweils eigenen Profilen erforderlich; es muss ein gemeinsamer kommunikativer Nenner gefunden werden; der Verallgemeinerungsgrad ist dementsprechend höher.

Eine Erfolg versprechende Markenstrategie erfordert eine mittel- bis langfristige Ausrichtung. Aus Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen ist häufig jedoch keine Kontinuität der Markenführung gewährleistet. Zudem fehlt häufig in den Bibliotheken das notwendige ‚Know-How‘. Eine Zusammenarbeit mit professionellen Agenturen ist meist aus Geldmangel nicht möglich.

Auch die Erfolgskontrolle von Markenstrategien stellt für Bibliotheken ein Problem dar. Eine konkrete Beurteilung des „Wertes“ der eigenen Marke im Konkurrenzumfeld und gegenüber den Kunden ist nach wie vor schwierig. In der Marketingpraxis existieren zahlreiche Verfahren zur Markenbewertung, die jedoch aus Expertensicht durchweg als nicht gänzlich überzeugend beurteilt wurden<sup>216</sup>. Ein ganzheitliches Markenmanagement erfordert auch eine holistische Bewertung der Marke, die neben konkreten Zahlen „weiche“ Faktoren ermittelt, wie die Wirkung und Bedeutung der Marke in den Köpfen der Zielgruppen.

Wie beschrieben, werden in Bibliotheken Imageanalysen selten durchgeführt. Die existierenden und bereits eingeführten Controllinginstrumentarien mit den jeweiligen Leistungsindikatoren bieten bereits erste Ansatzpunkte und ermitteln für die

---

<sup>215</sup> Vgl. PLASSMANN/SEEFELDT 1999, PLASSMANN/SYRÉ 2004 und SEEFELD/SYRÉ 2003.

<sup>216</sup> Vgl. SCHIMANSKY 2004.

Erfolgskontrolle der Markenführung nutzbares Daten- und Informationsmaterial. In einer weiteren Arbeit wäre es sinnvoll, Markenbewertungsstrategien auf ihre Relevanz für Bibliotheken zu untersuchen und in der bibliothekarischen Praxis handhabbare Kontrollinstrumentarien für die ganzheitliche Markenbewertung zu entwickeln<sup>217</sup>.

Die Entwicklung, Operationalisierung und konsequente Umsetzung des Leitbildes im Sinne des ‚Inclusive Branding‘ stellt ein weiteres Problemfeld im Rahmen des identitätsorientierten Markenmanagements dar, nicht nur von Bibliotheken<sup>218</sup>.

## 7 Fazit und Ausblick

Mit der vorliegenden Arbeit sollte gezeigt werden, dass Markenführung mehr ist, als einem Produkt bzw. einer Dienstleistung nur ein Logo und einen Markennamen aufzuprägen und dieses mittels Kommunikationsmaßnahmen möglichst umfassend bekannt zu machen. Erfolgreiche Markenführung bedeutet vielmehr die Bündelung aller Ressourcen, „um sich durch rationale und emotionale Aspekte auf ganzheitliche Weise vom Wettbewerb zu differenzieren“<sup>219</sup> und Imageaufbau bzw. –pflege zu betreiben.

Formale und informelle Kommunikationswege prägen im Branding den Kontakt zwischen Menschen und Marken. Auch die Arbeit der Bibliotheken basiert auf formalen und informellen Kommunikationskontakten. Bibliotheken sollten diese Chance nutzen, sich durch eine ganzheitliche Markenpolitik eine unverwechselbare und eigenständige Position in ihrem Umfeld aufzubauen. Das Konzept der ganzheitlichen, identitätsorientierten Markenführung, „Inclusive Branding“, bietet hier einen verbindlichen Orientierungsrahmen und bietet gleichzeitig Flexibilität und Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen.

Auf bibliothekarischer Seite ist ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der strategischen Ausrichtung ihrer Arbeit an den Bedürfnissen des Marktes und für die

<sup>217</sup> Für die verschiedenen Aspekte von Substanz und Ausdruck sind eindeutige Indikatoren zur Erfolgskontrolle zu bestimmen. Eine Möglichkeit, zumindest indirekt das Image und den Erfolg öffentlichkeitsorientierter Kommunikationsmaßnahmen zu messen, stellt die regelmäßige Auswertung der Medienberichterstattung über die Bibliothek dar. Dies wird auch in den meisten Bibliotheken mittlerweile durchgeführt. Auch das Beschwerdemanagement ist ein wichtiges Kontrollinstrument im Rahmen des Qualitätsmanagements, das mittlerweile zum Repertoire der meisten Bibliotheken gehört.

<sup>218</sup> Vgl. UMLAUF 2002a; UMLAUF 1999; SCHMIDT 2003: 293 – 313.

Bedeutung ihres Images in den letzten Jahren stark gewachsen, vor allem im Bereich der Öffentlichen Bibliotheken. Jedoch sind mit der Umsetzung von Marketing- und Markenstrategien viele häufig überfordert – nicht nur aus finanziellen Gründen. Es fehlt an bibliothekarisch ausgebildeten Fachleuten, die gleichzeitig Marketing- und Kommunikationskenntnisse und -denkweisen mitbringen und so die Schnittstelle bilden zwischen den Bibliotheken, den Werbe- bzw. Eventagenturen, den Sponsoren und der Öffentlichkeit.

Trotz zahlreicher positiver Ansätze und Beispiele<sup>220</sup> mangelt es im Management vielfach noch an der strategischen Ausrichtung an der spezifischen Identität des Hauses - bzw. der Institution - und an der professionellen internen und externen Kommunikation im Sinne der „Bibliothek als Marke“.

In der vorliegenden Arbeit wurde versucht, vor dem Hintergrund des Funktionspektrums der Bibliotheken hier einen ersten Rahmen abzustecken, eine Systematisierung möglicher Markenstrategien für Bibliotheken vorzunehmen und die Chancen, aber auch die Problemfelder eines ganzheitlichen Markenmanagements aufzuzeigen. Ich hoffe, hiermit einen kleinen Beitrag zu leisten für eine zukunftsorientierte Etablierung der „Bibliotheken als wichtige[n] Baustein der europäischen Informationsgesellschaft“<sup>221</sup>. Weitere detaillierte Untersuchungen zu Einzelaspekten der Markenführung in Bibliotheken wären sinnvoll und notwendig<sup>222</sup>.

Gefragt sind Kommunikation, Kooperation, Kontinuität und Kreativität.

---

<sup>219</sup> SCHMIDT 2003: 316.

<sup>220</sup> Vgl. Kapitel 4.

<sup>221</sup> RUPPELT 2005: 169.

<sup>222</sup> Mögliche Themen sind z. B. die Entwicklung und Umsetzung des Leitbildes im Sinne der Markenpolitik, mögliche Gestaltungsstrategien und –Maßnahmen des Inclusive Branding für Bibliotheken und die Frage der Erfolgskontrolle ganzheitlicher Markenführung in Bibliotheken.

## Literatur- und Internetquellenverzeichnis

### **Antworten (2005):**

„Antworten zum Fragenkatalog für die Anhörung: ‚Rechtliche und strukturelle Rahmenbedingungen des Betriebs von Bibliotheken‘ der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages am 14. März 2005.“ In: *Bibliotheksdienst*. 39. Jg., H. 3, 2005, S. 307 – 324.

Online: <http://www.bideutschland.de/aktuelles/20050310.html> (Zugriff am 27.05.2005).

### **BALL, Rafael (2000):**

„Imagebildung und Imagepflege in Spezialbibliotheken“.

Online: <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2000-4/fach4.htm> (Zugriff am 04.03.2005).

### **BERNSEE, Elke (1994):**

*Corporate Identity als Plattform für marktorientiertes Museumsmanagement. Potentiale und Probleme dargestellt am Beispiel der Berliner Museumslandschaft.* Diplomarbeit an der Hochschule der Künste Berlin: 1994 (unveröffentlicht).

### **Bertelsmann Stiftung Hg. (2004):**

*Bibliotheksfilialen im Blick. Ein Leitfaden für Angebot und Organisation.* Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung 2004.

### **Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. Hg. (2004):**

*Bibliothek 2007. Strategiekonzept.* 2. Aufl. Bielefeld: Verlag Bertelsmann Stiftung 2004.

### **Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. Hg. (2004a):**

*Bibliothek 2007. Internationale Best-Practice-Recherche.* Gütersloh 2004.

Online: <http://www.bibliothek2007.de> (Zugriff am 10.04.2005).

### **BIRKIGT, Klaus/Marinus M. STADLER/Hans joachim FUNCK Hg. (1993):**

*Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele.* 6. Auflage.

Landsberg/Lech: moderne industrie 1993.

### **BORCHARDT, Peter Red. (1992):**

*Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“.* Band 1: Texte; Band 2: Anhänge. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut 1992 (Dbi-Materialien 119).

### **BRUHN, Manfred (2001):**

„Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken“. In: KÖHLER, Richard/Wolfgang MAJER/Heinz WIEZOREK (Hg.): *Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements.* Im Auftr. Der GEM Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e. V. Wiesbaden/München: Vahlen 2001, S. 213 – 225.

**BRUHN, Manfred (2001a):**

„Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken“.

In: BRUHN, Manfred Hg.: *Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt 2001, S. 13 – 54 (Facetten der Medienkultur; Bd. 1).

**BRUHN, Manfred (2004):**

„Was ist eine Marke? – Aktualisierung der Markendefinition.“ In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*. Herausgegeben von der GfK-Nürnberg, 1/2004. Berlin: Duncker & Humblot, S. 4 – 30.

**CEYNOWA, Klaus (2004):**

„Kennzahlenorientiertes Bibliothekscontrolling – Perspektiven und Probleme“.  
In: HILGEMANN/te BOEKHORST Hg. 2004, S. 91 – 109.

**CULLEN, Rowena (2004):**

„An Integrative Model for the Evaluation of Information of Information Services“.  
In: HILGEMANN/te BOEKHORST Hg. 2004, S. 13 – 28.

**EICHERT, Christof (22.02.2005):**

„Enquete-Kommission ‚Kultur in Deutschland‘ Antworten zum Fragenkatalog“.  
Gütersloh: 22.02.2005.

Online: <http://www.bideutschland.de/aktuelles/20050310-ber.html> (Zugriff am 16.05.2005).

**ENCKE, Nadja (2004):**

„Subito, ein Dokumentlieferdienst in Schwierigkeiten.“

Goethe-Institut, Online-Redaktion, August 2004.

<http://www.goethe.de/kug/mui/bib/thm/de151095> (Zugriff am 18.04.2005).

**ESCH, Franz-Rudolf (2004):**

*Strategie und Technik der Markenführung*. 2. überarbeitete und erweiterte Aufl.  
München: Vahlen 2004.

**EWERT, Gisela/Walter UMSTÄTTER (1997):**

*Lehrbuch der Bibliotheksverwaltung. Auf der Grundlage des Werkes von Wilhelm Krabbe und Wilhelm Martin Luther völlig neu bearbeitet*. Stuttgart: Anton Hiersemann 1997.

**FISCHER, Ulrike (10.04.2004):**

„Pressemitteilung zur Auftaktveranstaltung der Imagekampagne ‚Ich weiß was, was du nicht weißt...‘ für Bibliotheken in Berlin und Brandenburg, veröffentlicht am 24.11.2004 von Ulrike FISCHER.

<http://idw-online.de/pages/de/news91813> (Zugriff am 10.04.2004).

**FRANKENBERGER, Rudolf/Klaus HALLER Hg. (2004):**

*Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*. München: K. G. Saur 2004.



**GIAPPICONNI, Thierry (1997):**

„Die Anpassung des Angebots – Marketinginstrumente dienen den Zielsetzungen Öffentlicher Bibliotheken und der Qualität ihrer Dienstleistungen“. In: *Internationales Netzwerk Öffentlicher Bibliotheken*. (verantw. Betina WINDAU) Band 2. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 101 – 221.

**HEINEN, Edmund Begr./Matthias FANK Hg. (1997):**

*Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. 2. bearbeitete und erweiterte Aufl. München/Wien: Oldenbourg 1997.

**HELLMANN, Kai-Uwe (2003):**

*Soziologie der Marke*. Frankfurt am Main: Suhrkamp 2003 (suhrkamp taschenbuch wissenschaft 1679).

**HILGEMANN, Klaus/Peter te BOEKHORST Hg. (2004):**

*Die effektive Bibliothek. Roswitha Poll zum 65. Geburtstag*. München: Saur 2004.

**HOBOHM, Hans-Christoph (2002):**

„Kundenbindung und Qualitätsmanagement“. In: HOBOHM/UMLAUF Hg. 2002, Abschnitt 3.5.

**HOBOHM, Hans-Christoph (2004):**

„Bibliotheken“. In: KUHLEN, RAINER/Thomas SEEGER/Dietmar STRAUCH Hg. (2004): *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation*. 5. völlig neu gefasste Ausgabe. Band 1: Handbuch zur Einführung in die Informationswissenschaft und –praxis. München: K. G. Saur 2004, S. 505 – 514.

**HOBOHM, Hans-Christoph/Konrad UMLAUF Hg. (2002):**

*Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen*. Loseblatt-Ausg. Hamburg: Dashöfer 2002.

**Infas (2002):**

*Bibliothek 2007: Bibliotheksentwicklung in Deutschland. Ergebnisse einer bundesweiten Expertenbefragung*. Projektnummer: 3209, Bonn: Januar 2002.  
Online: [http://www.bibliothek2007.de/x\\_media/pdf/ergebnisbericht\\_kurzfassung\\_030522.pdf](http://www.bibliothek2007.de/x_media/pdf/ergebnisbericht_kurzfassung_030522.pdf) (Zugriff am 14.04.2005)

**KARMASIN, Helene (2004):**

*Produkte als Botschaften*. 3. aktualisierte und erweiterte Aufl. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei ueberreuter 2004.

**KOTLER, Philip (1978):**

*Marketing für Nonprofit Organisationen*. Stuttgart: C. E. Poeschel 1978.

**LACKUM, Karl-Heinz von (2004):**

*Mit Branding an die Spitze! Wie Sie auch ohne Werbemillionen die Konkurrenz überflügeln*. Wiesbaden: Gabler 2004.

**Leibniz Gemeinschaft Der Senat (25.11.2004):**

*Stellungnahme zur Technischen Informationsbibliothek (TIB).*

Online: [http://www.wgl.de:8080/wgl/Dokument/Senatsstellungnahmen/Dok-543/TIB\\_Senat\\_041125.pdf](http://www.wgl.de:8080/wgl/Dokument/Senatsstellungnahmen/Dok-543/TIB_Senat_041125.pdf) (Zugriff am 15.05.2005).

**LUCKE, Christian (2000):**

„Teamgeist oder Machtkampf in Besprechungen? Organisationsentwicklung durch Zusammenarbeit“.

In: *Bibliotheksdienst*, 34. Jg. 2000, H. 5, S. 737 – 754.

**LUX, Claudia (2004):**

„Immer mehr Bibliotheken müssen schließen, weil es an Geld fehlt“. In: *Die Welt*, 27. Juli 2004.

Online: <http://www.welt.de/data/2004/07/27/310572.html?prx=1> (Zugriff am 06.04.2005).

**LUX, Claudia (2004a):**

„Der lange Weg zu einem neuen Bibliotheksbild. Interview mit der neuen Vorsitzenden des Deutschen Bibliotheksverbandes.“ Interview geführt von Dagmar GIERBERG. Goethe-Institut, Online-Redaktion: Oktober 2004.

<http://www.goethe.de/kug/mul/bib/thm/de174119.htm> (Zugriff am 06.04.2005).

**MEFFERT, Heribert/Manfred BRUHN (2003):**

*Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden.* 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Gabler 2003.

**MEFFERT, Heribert/Christoph BURMANN (2002):**

„Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis“.

In MEFFERT/BURMANN/KOERS Hg. (2002): S. 17 – 33.

**MEFFERT, Heribert/Christoph BURMANN (2002a):**

„Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung“.

In: MEFFERT/BURMANN/KOERS Hg. (2002): S. 35 – 72.

**MEFFERT, Heribert/Christoph BURMANN (2002b):**

„Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung“.

In MEFFERT/BURMANN/KOERS Hg. (2002): S. 73 – 97.

**MEFFERT, Heribert/Christoph BURMANN/Martin KOERS Hg. (2002):**

*Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Mit Best Practice-Fallstudien.* Wiesbaden: Gabler 2002.

**MEFFERT, Heribert/Christoph BURMANN/Martin KOERS (2002a):**

„Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement“.

In: MEFFERT/BURMANN/KOERS Hg. (2002): S. 3 – 15.

**MEFFERT, Heribert/Helmut SCHNEIDER/Christian EBERT (2002):**

„Markenführung im Rahmen des Going International – Das Beispiel Deutsche Post Euro Express“.

In: MEFFERT/BURMANN/KOERST Hg. (2002): S. 613 – 643.

**MEIER-KORTWIG, Hans Jörg/STÜWE, Björn (2000):**

„Gestaltete Werte. Wie die Markenbotschaft erfahrbar wird“.

In: *Absatzwirtschaft*, 43. Jg., Sondernummer Oktober 2000, S. 190 – 197.

**MOTZKO, Meinhard (2005):**

„Definitionen: Image.“

Online: <http://www.pi-motzko.de/motzko/downloads/pdf/0105.pdf> (Zugriff am 16.05.2005).

**NAGELSMEIER-LINKE, Marlene (2000):**

„Am Anfang war das Leitbild.“ In: *Information und Öffentlichkeit*. 90. Dt. Bibliothekartag. Wiesbaden: Dinges & Frick, 2000 (Tagungen der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis, 3), S. 149-158.

Online: <http://www.fbiw.hu-berlin.de/pgfb/studienfuehrer/3.1/dateien/pdf/nagelb.pdf> (Zugriff am 14.04.2005).

**NELLES, Alexandra (2000):**

*Total Quality Management in wissenschaftlichen Bibliotheken. Eine Einführung in das Qualitätsmanagement*. Frankfurt a. Main/Berlin/Bern; u. a.: Lang 2000 (Europäische Hochschulschriften: Reihe 40, Kommunikationswissenschaft und Publizistik; Bd. 73).

**NIGGEMANN, Elisabeth Hg. (1998):**

*Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken: Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg*. Bd. 1. Zwischenergebnisse und Arbeitsmaterialien. Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut 1998 (dbi-materialien 177).

**OPASCHOWSKI, Horst W. (2001):**

*Deutschland 2010. Wie wir morgen arbeiten und leben – voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft*. B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitut GmbH Hg. 2. völlig neu bearb. Aufl. Hamburg: Germa Press 2001.

**PETRI, Nicole (2004):**

„Marketing in der Technischen Informationsbibliothek (TIB)“.

In: HOBOHM/UMLAUF Hg. (2002), Abschnitt 2.3.1.

**PLASSMANN, Engelbert/Jürgen SEEFELDT (1999):**

*Das Bibliothekswesen in der Bundesrepublik Deutschland: ein Handbuch*. 3. völlig neubearb. Aufl. des durch Gisela von BUSSE und Horst ERNESTUS begründeten Werkes. Wiesbaden: Harrassowitz 1999.

**PLASSMANN, Engelbert/Ludger SYRÉ (2004):**

„Die Bibliothek und ihre Aufgabe“.

In: FRANKENBERGER/HALLER Hg. (2004): S. 11 – 41.

**PROBST, Gilbert/Stefan RAUB/Kai ROMHARDT (2003):**

*Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 4. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2003.

**RIEGGER, Volker (1990):**

„Das Unberechenbare messen“. In: LIPPERT, Werner Hg.: *Corporate Collecting, Manager – Die neuen Medici?*. Düsseldorf; Wien; New York: ECON 1990, S. 91 – 101.

**RUPPELT, Georg (2005):**

„Bibliothek & Information Deutschland: Bibliotheken als wichtiger Baustein der europäischen Informationsgesellschaft“. In: *BuB*, 57, Heft 3, 2005, S. 169 f.

**SACKMANN, Sonja A. (2004):**

*Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen. 6 Best-practice-Beispiele*. Hg. Bertelsmann Stiftung. Wiesbaden: Gabler 2004.

**SCHIMANSKY, Alexander (2004):**

„Markenbewertungsverfahren aus Sicht der Marketingpraxis“. In: SCHIMANSKY, Alexander Hg.: *Der Wert der Marke. Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement*. München: Vahlen 2004, S. 12 – 27.

**SCHMIDT, Klaus (2003):**

*Inclusive Branding. Methoden, Strategien und Prozesse ganzheitlicher Markenführung*. München: Luchterhand 2003.

**SCHULZE, Gerhard (1992):**

*Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt a. Main/New York: Campus 1992.

**SEEFELD, Jürgen/Ludger SYRÉ (2003):**

*Portale zu Vergangenheit und Zukunft. Bibliotheken in Deutschland*. Im Auftrag der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. herausgegeben. Mit einem einführenden Essay sowie einem Nachwort von Georg RUPPELT. Hildesheim/Zürich/New York: Olms 2003.

**UMLAUF, Konrad (1997):**

*Bibliotheksmarketing*. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin 1997 (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekerausbildung: 34).

**UMLAUF, Konrad (1999):**

*Leitbilder als Instrument der Profilierung und kommunalpolitischen Verankerung Öffentlicher Bibliotheken. Inhalt, Funktion, Zielgruppen, Entwicklung, Anforderungen, Motive, Umsetzung*. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin 1999 (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekerausbildung : 55). Online:

Teil I: [http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h55/leitbild\\_1-15.pdf](http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h55/leitbild_1-15.pdf) (Zugriff am 29.05.2005).

Teil II: [http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h55/leitbild\\_16-27.pdf](http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h55/leitbild_16-27.pdf) (Zugriff am 29.05.2005).

Teil III: [http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h55/leitbild\\_28-42.pdf](http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h55/leitbild_28-42.pdf) (Zugriff am 29.05.2005).

**UMLAUF, Konrad (2002):**

„Werbung und Öffentlichkeitsarbeit“. In: HOBOHM/UMLAUF Hg. (2002), Abschnitt 7.

**UMLAUF, Konrad (2002a):**

„Leitbild und Organisationsidentität“. In: HOBOHM/UMLAUF Hg. (2002), Abschnitt 3.2.

**VOGT, Hannelore o. J.:**

Interview: Sabine TEIGELKÄMPER und Sibylle SEELKOPF, Staatliche Landesfachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen, Textfassung: Ursula BROSCHE.

Online: [http://www.lfs.bsb-](http://www.lfs.bsb-muenchen.de/Aktuelles/Landesfachstelle/vogt/interview_vogt.pdf)

[muenchen.de/Aktuelles/Landesfachstelle/vogt/interview\\_vogt.pdf](http://www.lfs.bsb-muenchen.de/Aktuelles/Landesfachstelle/vogt/interview_vogt.pdf)

(Zugriff am 13.04.2005).

**VOGT, Hannelore (2003):**

*Besucherorientierung in Öffentlichen Bibliotheken – Perspektiven für das 21. Jahrhundert.* Dissertation zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Philosophie (Dr. phil.) der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Würzburg 2003.

**VOGT, Hannelore (2004):**

*Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: erfolgreiche Managementkonzepte.*

Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 2004 (Engl: Putting the Customer First! Managing Customer Satisfaction).

Online: [http://www.public-](http://www.public-libraries.net/html/x_media/pdf/customer%20satisfaction_040220.pdf)

[libraries.net/html/x\\_media/pdf/customer%20satisfaction\\_040220.pdf](http://www.public-libraries.net/html/x_media/pdf/customer%20satisfaction_040220.pdf)

(Zugriff am 28.05.2005).

**WAHLICH, Ulrike (2001):**

*Rückblick mit Zukunft: 100 Jahre Zentral- und Landesbibliothek Berlin. Mit einem Nachwort von Claudia Lux.* München: Saur 2001.

**WALZ, Sabine/Peter BORCHARDT (2004):**

„Neuer Webauftakt für die Zentral- und Landesbibliothek Berlin.“

In: *Bibliotheksdienst*. 38. Jg., H. 1, 2004, S. 44 – 49.

**WATZLAWICK, Paul/Janet H. Beavin/Don D. Jackson (1985):**

*Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien.*

Siebente unveränderte Aufl. Bern/Stuttgart/Wien: Huber 1985.

**WINTER, Andreas (1998):**

*Das graphische Erscheinungsbild öffentlicher Bibliotheken. Untersuchung ausgewählter Beispiele.*

Wiesbaden: Harrassowitz 1998 (Buchwissenschaftliche Beiträge aus dem Deutschen Bucharchiv München: Bd 60).

**ZERNISCH, Peter (2003):**

*Markenglauben managen. Eine Markenstrategie für Unternehmer.* Weinheim: Wiley-VCH 2003.

## Online-Ressourcen:

### **Bertelsmann Stiftung:**

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/> (Zugriff am 28.05.2005).

### **Image-Kampagne für Bibliotheken:**

<http://www.bideutschland.de/dokumente/plakate/index.html> (Zugriff am 25.03.2006)

### **Bibliotheksindex:**

<http://www.bix-bibliotheksindex.de> (Zugriff am 25.05.2005).

### **Kampagne „Berlin liest!“**

<http://www.berlinliest.de> (Zugriff am 15.05.2005).

### **Kampagne @ your library:**

<https://cs.ala.org/@yourlibrary/> (Zugriff am 21.04.2005).

<http://www.ala.org/ala/pio/campaign/campaignamericas.htm> (Zugriff am 10.05.2005).

<http://www.ala.org/ala/pio/campaign/aboutyourlibrary/welcome.htm> (Zugriff am 10.05.2005).

<http://www.ala.org/ala/pio/campaign/aboutyourlibrary/targetaudiences.htm> (Zugriff am 21.04.2005).

<http://www.ifla.org/@yourlibrary/index.htm> (Zugriff am 21.04.2005).

### **Reisebibliothek Dresden:**

<http://www.reisebibliothek-dresden.de/> (Zugriff am 14.04.2005).

### **Stadtbücherei Würzburg:**

<http://www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/index.html> (Zugriff am 28.05.2005).

Studio: <http://www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/studio/lage/index.html> (Zugriff am 13.04.2005).

Jahresrückblick – Schlaglichter 2004:

<http://www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/wir/ueberblick/index.html> (Zugriff am 13.04.2005).

Leitbild:

<http://www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/wir/motto/404,1103.html> (Zugriff am 26.05.2005).

Kunden-Charta:

<http://www.wuerzburg.de/buerger/kultur/buecherei/wir/kunden/index.html> (Zugriff am 26.06.2005).

### **Subito:**

<http://www.subito-doc.de/> (Zugriff am 18.05.2005).

### **TIB Hannover:**

<http://www.tib.uni-hannover.de/> (Zugriff am 25.05.2005).

Leitbild: [http://www.tib.uni-hannover.de/ueber\\_uns/leitbild/](http://www.tib.uni-hannover.de/ueber_uns/leitbild/) (Zugriff am 26.05.2005).

**Zentral- und Landesbibliothek:**

<http://www.zlb.de/> (Zugriff am 17. 04. 2005).

E-LernBar: [http://www.bibweb.de/ibt/site/ibt/home/news\\_2004-05-06.xhtml](http://www.bibweb.de/ibt/site/ibt/home/news_2004-05-06.xhtml),

Zugriff am 14.05.2005.

Generaldirektion: <http://www.zlb.de/generaldirektion> (Zugriff am 15.05.2005).

**Sonstige unveröffentlichte Materialien:****Die Bibliothek der Zukunft (2002):**

*Die Bibliothek der Zukunft.* Ein Kommunikationsprojekt der Bibliotheksverbände Berlin und Brandenburg der blue scope GmbH. Berlin Dezember 2002 (unveröffentlichtes Konzept).

**Ideenskizze (2004):**

*Ideenskizze im Auftrag des Deutschen Bibliotheksverband e.V. Landesverband Berlin, Landesverband Brandenburg.* Denkbar & MH Kultur und Veranstaltungsmanagement. Berlin 11. Juni 2004 (unveröffentlichtes Konzept).

**Jahresbericht der Öffentlichkeitsarbeit der ZLB 2004.**